

## **Cultura del trabajo. Concepto y tratamiento en la experiencia científica cubana**

### ***Culture of labour. Concept and approach in Cuban scientific experience***

Recibido: 31 de agosto de 2015

Aceptado: 3 de febrero de 2016

*José Luis Martín Romero\**

#### **Resumen**

En este trabajo, el autor tratará de transmitir la experiencia cubana en el estudio de la cultura del trabajo, a partir de una investigación realizada en el sector turístico entre 2006-2007. Se confirmó la presencia de una unidad de la diversidad que caracteriza las diferentes culturas del trabajo que se están desarrollando en Cuba y esa unidad la refleja el referente cultural del modelo de trabajador, y también diferentes visiones desde el punto de vista gerencial.

#### **Palabras claves**

Cultura del trabajo, turismo, reajuste.

#### **Abstract**

*In this paper, the author tries to convey the Cuban experience in the study of the culture of work, from research conducted in the tourism sector between 2006-2007. It was confirmed the presence of a unit of the diversity that characterizes different work cultures that are being developed in Cuba, and that unit reflects the cultural reference model worker, and also different visions from the managerial point of view.*

#### **Keywords**

*Work culture, tourism, reset.*

---

\* Doctor en Sociología. Investigador Titular del Centro de Estudios Demográficos (CEDEM). Universidad de La Habana.  
[aytana05@cedem.uh.cu](mailto:aytana05@cedem.uh.cu)

## INTRODUCCIÓN

### La cultura del trabajo como categoría científica

“Lo esencial es invisible a los ojos” aprendió el Principito de aquel zorro que encontró en su peripecia terrestre. Como el tierno personaje de Saint-Exupery, quienes investigamos la sociedad cubana en los 90’ tuvimos que aprender a ver con el corazón lo que la compleja realidad de entonces y nuestros instrumentos para apreciarla no nos permitían.

La caída del campo socialista, junto a nuestra vida personal y familiar, desconcertó nuestra práctica de investigación; quedamos sin recursos intelectivos para dar una visión medianamente lúcida de lo que nos estaba pasando. El cambio del país devino cambio en las personas, con nuevas identidades, fracturas sociales ajenas a todo proyecto y contradictorias subjetividades. Ni los precarios aparatos conceptuales esteuropeos, ni la babel metafórica de la sociología occidental, ni la sabiduría popular -tan luminosa siempre- nos daban la clave interpretativa. Las personas tenían una concepción diferente y nada homogénea del trabajo: dependía de dónde y cómo se trabajara, de cuánto reportaba para capear el temporal de la crisis, de qué escenario desdibujaba. El trabajo se hacía y se pensaba distinto, también se transmitía diferente esa experiencia vital.

Por intuición, registros varios, confrontación de ideas y lecturas, todo indicaba que un gran cambio cultural había comenzado a producirse, con una expresión clara en la vida laboral, más que en la esfera política o incluso familiar. Y todo esto coincidía además, con profundos cambios demográficos.

Así, la decisión de estudiar la cultura del trabajo, salió tal vez de una mirada *con el corazón*, pues se presentaba como pieza clave en el reconocimiento de lo que nos pasaba y para la previsión de sus consecuencias, tanto específicas dentro del mundo del trabajo, como para la vida social en su más amplia comprensión.<sup>1</sup> Está claro que somos lo que

1 El autor se expresa en plural no por un recurso retórico. Lo que se narra fue un proceso colectivo y además muy extendido, sino general, dentro de la Academia Cubana.

hacemos, y lo que cambiamos nos cambia, y esa fuerza para bregar en pro o en contra de la transformación solo la tiene la cultura.

Tras muchos intentos pareció más clara esta definición: *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 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.* (Martín, 2013)

El *locus* sociolaboral para demostrar este cambio -el que iba por dentro, claro- se pintaba solo: el turismo; justo la actividad económica emblemática del nuevo tiempo cubano que comenzó en los terribles años 90.

En este artículo, el autor tratará de transmitir la experiencia cubana en el estudio de la cultura del trabajo, a partir de una investigación realizada en el sector turístico entre 2006-2007, y que dirigió el autor, aunque hace referencia a otra en la que también participó, dirigida por el doctor Pablo Palenzuela, de la Universidad de Sevilla y por el máster en ciencias Pablo Rodríguez del Instituto de Antropología de Cuba.

## DESARROLLO

### Trabajo y cultura: dos categorías ambivalentes

Escoger como categoría explicativa a la cultura del trabajo (en lo adelante CT) es como elegir un material explosivo para hacer tu casa. Tanto el término cultura, como el de trabajo son dos categorías ambivalentes. Hopenhayn aclara que el trabajo se hace material polémico, a partir de la ambigüedad de su condición contradictoria esencial e interna: “avanza en paralelo hacia una máxima socialización y una máxima atomización” (Hopenhayn, 1988: 237).

La expresión más actual de esta confrontación se está dando entre el neoliberalismo y el pensa-

José Luis Martín Romero

miento alternativo, muy diverso y disperso, pero dentro del que se distinguen rótulos hasta de “socialismo del siglo XXI”. A ese enfrentamiento debemos probablemente la elevación a categoría sociológica de la cultura del trabajo.

El neoliberalismo –hijo putativo de la teoría neoclásica con el quehacer político- ofrece una visión implícita de trabajo (pues de hecho la omite) de absoluta individuación, que reencarna el hedonismo fundacional del capitalismo, lo ignora como proceso social y lo reduce a una conducta específica de mercado. Su visión del trabajo nos resucita otra vez a Robinson Crusoe, ahora un náufrago con TICs en la alforja.

Frente a esto, pasan al recuerdo la demanda de creación de empleos, de trabajo decente y de rescate del compromiso del Estado con la regulación de los procesos sociales. Ninguno de los procesos de recuperación democrática con carácter popular en América Latina se puede desentender de una lucha de reconquista de derechos perdidos, o nunca del todo alcanzados, y menos de su virtual desarrollo hacia reclamos emancipatorios superiores.

Entre estas dos posiciones, se distingue una tendencia hacia el desarrollo de una economía alternativa basada en la solidaridad que ha hecho ir al encuentro de la cultura del trabajo como elemento esclarecedor de la naturaleza de esas conductas colectivas de carácter proactivo. Aquí concurre, tanto la convicción de aceptar los hechos consumados como la que abriga la esperanza de encontrar un camino de resistencia y/o adaptación. (Molinari y Uhart, 2005; Bottaro, 2003; Bertini, 2003; Coraggio, 2003).

Pero el concepto de cultura del trabajo no solo ha sido llamado al ruedo por quienes han puesto su saber y su trabajo en manos del sujeto popular; en un momento determinado de la evolución del “pensamiento único”, la categoría cultura del trabajo fue rescatada por un grupo sustantivo de investigadores y hombres y mujeres de pensamiento que reaccionaron a los nuevos aires con una reflexión en dos direcciones: la primera dirigida a reconocer qué estaba cambiando (qué se perdía o se ganaba, qué escenarios vislumbrar), la segunda en torno a qué debía cambiar en los y las trabajadoras, en los roles institucionales y en los países y naciones para asimilar, adaptarse y tentativamente sacar las ventajas posibles de las nuevas reglas del

juego<sup>2</sup>. De todos modos, se puede afirmar que la categoría no tiene una centralidad, al menos claramente reconocida, en el debate contemporáneo de la sociología del trabajo. Su no presencia explícita, por ejemplo, en los últimos tres congresos de la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo y la antigüedad de otras referencias lo demuestran.

Una probable explicación es que la ambivalencia del concepto de trabajo se une a la ambivalencia del concepto de cultura y abre reclamos metodológicos y teóricos de muy alta exigencia que complican sus salidas en el terreno práctico.

El concepto de trabajo viene de la realidad y discute para sí un lugar en el pensamiento teórico, el de cultura<sup>3</sup>, sin embargo, ha tenido otro derrotero conceptual. Los distintos conceptos de cultura, son, desde sus inicios, conceptos de alta elaboración intelectual traducidos a la comprensión común. Son, por tanto, conceptos que salen del pensamiento teórico y alcanzan un espacio en la práctica.

La evolución del concepto de cultura<sup>4</sup> –que se puede distinguir aquí como la que alude al de trabajo- llevó a Cucho a identificar como aporte del debate, la convicción de una “relativa coherencia de todos los sistemas culturales: cada uno expresión particular, pero igualmente auténtica, de una única humanidad”. (Cucho, 1996).

La historia que sigue refleja una enconada lucha ideológica, donde toda la discusión cultural tiene de fondo la posibilidad de que los distintos

2 Sin pretender exhaustividad se pueden mencionar los libros colectivos *La cultura del trabajo*, (Bottiglieri y Cieri, 1974); *Les cultures du travail* (Maison de Sciences de L’Homme, 1989) que el antropólogo andaluz P. Palenzuela critica con agudeza (Palenzuela, 2005). En la otra dirección mencionada se distingue un libro que recoge un amplio debate en el medio venezolano y resulta un testimonio invaluable de la situación prebolivariana de ese hermano país (Fundación SIVENSA, 1995).

3 Del latín *cultúra*, se define como cultura, agricultura, cultivo / acción de hacer la corte. En: *Diccionario Ilustrado Latino-Español* (1964). Barcelona: Editorial Spes. p. 119

4 Esta evolución tiene en su haber el combate a la excluyente contraposición entre “salvajes” y “civilizados” (Tylor); el de la desmitificación del concepto de razas (Boas); el de la legitimidad e igualdad de aportaciones culturales de todos los pueblos (Durkheim, Mauss).

pueblos, etnias y grupos sociales, en fin la gente, subviertan un orden explotador o injusto en cualquier sentido, y carga con la ambivalencia original de concebir, en una de las vertientes, a la cultura como acervo de saberes, de prácticas, valores, etcétera y, en la otra, la concepción de cultura como sustrato identitario que particulariza asimilaciones históricas de significados y sentidos devenidas constructo plural.

Las ambivalencias de los conceptos de cultura y de trabajo se inscriben, por otro lado, en el conflicto sempiterno de las ciencias sociales: dar sus aportes desde una perspectiva de cambio o desde una perspectiva de orden y, por supuesto, se empatan en la formulación del término cultura del trabajo.

Por eso, tras cierto entusiasmo entrados los 80 del siglo pasado y comenzando los 90 en Europa y América Latina, aún la categoría parece estar pugando por un lugar en el debate y, para esto tiene que vencer la resistencia de su propia ambigüedad.

Este autor lo creyó posible porque:

- Si bien no hay una cultura del trabajo sino muchas, la(s) cultura(s) del trabajo, todas se inscribe(n) en el complejo conjunto de la cultura –en singular– de la sociedad y esto es válido para cualquier expresión cultural.
- Así, cuando se habla de la cultura de una nación se está hablando de referentes culturales –que no son la cultura misma, sino determinados *referentes sintéticos*– que la representan en nociones generales, las que no obstante, tienen un valor descriptivo y probablemente heurístico, considerando la historicidad y especificidad de análisis.
- La CT –no confundir con la *cultura organizacional* (Pettigrew, 1979; Schein, 1985; Ansoff, 1985), que es hija de las llamadas ciencias administrativas, como aclara Cuche (1996) se expresa más allá del ámbito laboral y refiere una condición o característica que comparten los efectivos de una profesión, de una rama, o hasta de un territorio<sup>5</sup>.

5 Ejemplo, las personas que habitan en los bateyes o poblados anejos a los centrales azucareros o a comunidades rurales agropecuarias, tan comunes en Cuba.

Estos referentes sintéticos a mayor escala concurren en este análisis y así es el caso de la CT, que se viene asociando a los espacios económicos que veremos se han formado en Cuba a resultados del reajuste económico de los años 90.

### **Marcas y referentes sintéticos de la cultura del trabajo en Cuba**

Pueden distinguirse algunas claves identitarias de naturaleza laboral en el proceso vivo de formación de la nación cubana, con el auxilio de las aportaciones más recientes de la investigación social del trabajo.

Este autor sigue creyendo que el suceso globalizador más impactante de esta era es aún la Conquista de América y, tenga o no razón, lo cierto es que el resto del mundo conoció a Cuba, justo cuando comenzaron a globalizarnos. Pero nos conocieron mejor cuando las fortunas e inteligencias criollas desarrollaron, entre los siglos XVIII y XIX, un modelo independiente de la metrópoli española que logró insertar a la economía del país en el naciente mercado mundial capitalista con el azúcar como vehículo.

Entonces un producto líder (Williams, 1984), como fueron en su momento los combustibles fósiles o los *microships*: el azúcar, cumplió hasta hace pocos años, el rol de vehículo de inserción de Cuba en el mundo. Hoy otras fuentes de ingreso, sobre todo el turismo, junto a los servicios profesionales<sup>6</sup> desempeñan este papel.

Posteriormente, la inserción neocolonial impuesta por los Estados Unidos, fue también coauspiciada por la burguesía ex esclavista vernácula, 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

6 Siempre se enfatiza en esto por la acumulación de capital humano que el proyecto socialista ha logrado después de varias décadas. Aunque se podrá comprobar que este autor, a veces, usa la expresión por su valor comunicativo, lo hace a regañadientes porque, en primer lugar todo capital es humano y además, toda esa familia de conceptos parece salida de una racionalidad para la cual todo lo que vale la pena es capital.

José Luis Martín Romero

importante reajuste: la inscripción del país 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, al margen de su raigambre emancipatoria y popular, no podía disponer de otro mejor vehículo que el azúcar, aunque la esperanza fuera eliminar desproporciones y promover el desarrollo industrial e infraestructural (Rodríguez, 1983).

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; pero, al desaparecer, Cuba perdió el 85% de su actividad económica importadora y exportadora, su capacidad de compra se redujo un 70% y el PIB en casi un 35%. Salían a la luz todos los riesgos –inevitables– de la ruta elegida, y comenzamos a vivir una vez más, la crisis iterativa del modelo de inserción.

El colonial y el neocolonial habían fracasado por su incompatibilidad con el proyecto nacional. Ahora desaparecía el destino e interfase global de la inserción, sin que se hubieran superado del todo, ni la dependencia, ni el subdesarrollo.

En los dos primeros modelos de inserción el resultado esencial había sido un desarrollo del subdesarrollo; ahora los progresos materiales y espirituales conseguidos se acompañaban con formas de distribución orientadas al beneficio de las mayorías que reforzaron sensiblemente el proyecto de nación cubana con un programa social exitoso y un proceso inversionista que aportó fundamentos para la independencia económica.

Pero quedaba clara la insustentabilidad de los modelos de inserción dependientes –condición común de los tres– y la necesidad de buscar estrategias de más alta capacidad de autorregulación, donde nuevas fortalezas supieran enfrentar viejas debilidades.

Para esta búsqueda que comenzó hace años y aún continúa, sigue siendo necesario un diagnóstico del estado actual de esa(s) cultura(s) del trabajo tras sucesivas y accidentadas globalizaciones, en las que no solo se han acumulado experiencias (y desarrollado capacidades de acción), sino traumas de todo tipo. ¿Qué es, pues, Cuba desde la visión general de los referentes sintéticos de sus culturas del trabajo cuando hemos caminado 15 años del siglo XXI?

Nos distinguen varias marcas:

*La marca de la exportación.* Cuba ha sido por siglos un país que se realiza a sí mismo fuera de él. Antes con productos primarios y semiproductos. Hoy, con servicios de ocio (en frontera), minerales, mercancías de alto valor agregado como vacunas, etcétera y servicios profesionales. Nos hemos hecho respetar en el mundo al costo de una notable debilidad para el reconocimiento y medición interna de productos y desempeños, un mercado interno siempre irrelevante, una infraestructura insuficiente y descuidada y, en síntesis, una débil institucionalidad organizacional. Las excepciones confirman la regla.

*La marca de la importación.* Como consecuencia de lo anterior, Cuba consume lo que no produce. Lo positivo está en la capacidad para asimilar lo nuevo, recrearlo incluso y para seleccionar alternativas sin muchos prejuicios. Pero el costo es una gran vulnerabilidad en relación con el mercado externo; tendencia al mimetismo, lento aprendizaje de la necesidad de mantener y de la capacidad para distinguir entre lo nuevo y lo bueno. Lo peor: la incorporación de criterios de calidad sujetos a patrones externos.

*La marca de la resistencia en precariedad.* El enfrentamiento permanente a dificultades que parecen rebasarnos, es casi nuestro estado natural: es una marca de siglos, que se refuerza en los últimos 50 años. Esto ha dado capacidad de resistencia, serenidad, creatividad ante las dificultades; orgullo y confianza en nuestras posibilidades, respeto de amigos y socios reales o potenciales. También ha diversificado el repertorio de estrategias de resistencia, etcétera. Pero el costo ha sido vivir en permanente precariedad respecto a lo necesario para vivir, producir y comerciar, lo cual nos ha hecho tolerantes ante malos desempeños y poco exigentes en materia de calidad. Somos zafreros e inmediateístas, y precavemos con muy alta subordinación a la incertidumbre o a la presión coyuntural de la subsistencia.

*La marca del constructo inconcluso.* No nos disgusta como somos, pero no somos aun lo que queremos ser como pueblo o nación. Existe un sueño cubano, un ideal de nación vigente desde José Martí: desarrollo económico con justicia social (hoy + crecimiento humano) que 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. Ese sueño nos une con formidable capacidad de convocatoria y de él 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 para sostener acciones con cualquier grado de dificultad. Por la cara negativa: la naturaleza de "obra en construcción" nos carga de molesta incertidumbre y nos devuelve la vista hacia la vida real, con la crueldad y tozudez que acostumbran los hechos.

He hablado de estas marcas para introducir ahora, con las posibilidades y limitaciones de toda metáfora, la idea de los *modelos de trabajador*, que no son más que *referentes sintéticos* de nuestra(s) cultura(s) del trabajo que han salido de nuestra realidad, marcados con aquellos fierros: *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, además con participación proactiva) y, hoy por hoy, *el trabajador del Reajuste* (instruido, orientado alternativamente a la subsistencia y a la resistencia, disciplinado en dependencia de la capacidad de control de su espacio económico, bien calificado aunque no necesariamente bien capacitado y con una participación dependiente 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 de la Revolución, es un muerto que renace por momentos, dentro y fuera de cada quien, con relativa salud. *El trabajador por el desarrollo*, aunque con un origen arquetípico, siempre tuvo una presencia real intermitente en casi todos. Lo construimos, destruimos y reconstruimos sucesivamente dentro de nosotros y entre los demás, por vocación de resistencia y auto perfeccionamiento, pero soporta una debilitada sustentación institucional y un sistema general de relaciones sociales de trabajo claramente disfuncional. No ha muerto, sin embargo. *El del reajuste* es un modelo contradictorio, ambivalente, resultado de una coyuntura, aunque

no coyuntural en sí mismo. Sus movimientos de futuro dependen justamente de los escenarios de la reinserción. Es síntesis temporal –aquí sí– de los dos modelos contrapuestos anteriores, y quizás algo más: un conjunto de rasgos embrionarios de un nuevo modelo.

Detrás de estos rasgos y contradicciones, y de estos referentes sintéticos identificados como *modelos*, están nuestra historia y geografía, nuestras raíces étnicas y hasta el azar. Pero 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 identidad. Ya lo señalaba Marx desde sus años de juventud: "El carácter total de la especie - su carácter específico- está contenido en el carácter de su actividad vital" (Marx, 1975).

De esta complejidad salen los trabajadores y trabajadoras de hoy, y las culturas que los acompañan. Esa compleja dialéctica es el referente general de cualquier cultura del trabajo que podamos caracterizar en la Cuba de hoy a cualquier escala del análisis.

### **El contexto económico-laboral cubano posterior a la debacle del socialismo. Multiespacialidad económica; espacios económicos**

Desde los estudios que realizamos en los años 90 y, sobre todo en el titulado Reajuste y Trabajo (Martín, 2000) hemos venido hablando de *multiespacialidad económica* para reflejar en términos teóricos la aparición de *espacios económicos* diferenciados en la vida de nuestro país, o sea al carácter multiespacial que ha asumido la economía cubana. Este concepto destaca la contraposición entre la monoespacialidad virtual que predominó hasta los 90 con la realidad del reajuste. Por tanto, la *multiespacialidad económica* cubana designa la coexistencia en el mismo tiempo histórico de distintos espacios económicos de acción para actores y organizaciones laborales.

Los *espacios económicos* (concepto que define empíricamente la multiespacialidad) son ámbitos de acción de los objetos, los medios y la fuerza de

José Luis Martín Romero

trabajo que han ido diferenciándose entre sí a partir de cómo se configuran internamente sus vínculos entre los siguientes elementos:

**Tipo de propiedad predominante** (estatal, mixta, cooperativa, privada).

**Grado de compromiso con la planificación o con el mercado como mecanismo de regulación.**

**Formas de gestión y mecanismos o prerrogativas de administración prevaletentes.**

**Condiciones y relaciones de trabajo características a su interior.**

*Espacios económicos* es, y probablemente seguirá siendo, un concepto propio del reajuste; de hecho, hay razones para pensar que los movimientos actuales de la economía cubana ratifican la previsión que siempre tuvimos de adoptarlo en convivencia con un permanente estado de alerta epistemológico.

Por esa razón, debe usarse y entenderse con la flexibilidad que impone esta subordinación al reajuste, un proceso que no se ha detenido y que previsiblemente culminará a mediano plazo. Por esta razón, siendo indiscutible la existencia de la multiespacialidad; su naturaleza, su novedad y transitoriedad relativas, así como su real complejidad provocan que, al mismo tiempo, el número y el carácter de los espacios económicos, así como sus fronteras sean rasgos susceptibles a distintas expresiones y a registros cambiantes de una constatación, resultado de la evolución que siguen.

Como fuimos capaces de prever, sus elementos constitutivos se han ido desarrollando o constriñendo al interior de cada uno. No obstante, la vida refuerza la elección de estos conceptos. La fuerza explicativa que en distintas investigaciones ha demostrado tener la inscripción de cualquier organización laboral en un determinado espacio económico nos confirma la justeza de su distinción, siempre que seamos capaces de monitorear adecuadamente la evolución de cada espacio. Con estas certezas e incertidumbres, se pueden considerar como espacios económicos los siguientes:

*Los espacios estatales*<sup>7</sup> (el espacio *estatal recuperado* y el *no recuperado*) tienen en común ser el nú-

cleo duro de la economía cubana porque cubren, en alguna proporción al menos, todos los sectores y ramas de la economía y agrupan más del 70% de la fuerza de trabajo; también constituyen el elemento de continuidad más consistente en medio del reajuste: en ambos predomina la propiedad social sobre los medios de producción y la administración estatal centralizada en los marcos jurídicos tradicionales por más de cuatro décadas. No obstante a su interior se han producido y se siguen produciendo cambios y entre ellos hay diferencias sustantivas.

Estas diferencias consisten esencialmente en que el primero (*estatal recuperado*) accede a mecanismos de financiamiento en moneda convertible, que le han permitido un manejo reproductivo de esa divisa al contar con la posibilidad de un movimiento económico más autónomo y un vínculo más directo con el mercado interno y el externo. También se ha podido, en este espacio, mejorar en algún grado las condiciones de trabajo por su mayor solvencia y también las relaciones de trabajo por la incorporación en muchas de sus organizaciones de modelos de gestión más avanzados.

El *no recuperado* depende casi completamente de los suministros estatales y sus actividades, o no son propiamente mercantiles (salud, educación, cultura, ciencia, el aparato administrativo) o lo son en los marcos locales y territoriales con mucho menos autonomía, siempre con severos deterioros en sus condiciones de trabajo y con relaciones ya descritas como infuncionales.

El *espacio mixto* lo forman entidades económicas donde coexisten, en asociación, diversas modalidades de la propiedad estatal y la extranjera. Este es un espacio particularmente importante en el sector del Turismo, aunque también tiene presencia en la industria (minería, cervezas y licores, comercialización tabacalera) y en algunos servicios como la telefonía. Involucra a varios cientos de miles de trabajadores.

---

dos subespacios a su interior o entender espacios distintos el reanimado y el no reanimado. Decidimos en el ámbito de construcción teórica inicial optar por la primera opción pues no contábamos con evidencias suficientes para fundamentar la separación y creímos que este propio trabajo, que a fin de cuentas los abordaría por separado, enriquecería los criterios de esa delimitación.

---

<sup>7</sup> Fue interminable en el equipo que dirigí entonces la discusión en cuanto a considerar el espacio estatal uno solo, con

El *espacio cooperativo*, constituido por la Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA), las Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y, muy recientemente, por las cooperativas no agropecuarias con la asunción de actividades de producción y servicio en las áreas urbanas. Con un gran crecimiento en los últimos años el espacio cooperativo reúne unos 230 000 trabajadores(as).

El *espacio privado*, ha estado referido básicamente a la actividad por cuenta propia registrada o no; pero recientemente ha incorporado la propiedad privada 100% extranjera, sobre todo en la zona de desarrollo económico de Mariel, lo cual va aconsejando para el futuro inmediato la tarea de comprobar si no estamos ante dos espacios diferentes. Por lo pronto es un espacio que reúne a cientos de miles de personas (424 300 en 2013), pero los economistas han calculado entre 2,5 y 3 trabajadores no registrados por cada uno que se registra. A ellos habrá que sumar –y dentro de una economía perfectamente formal- a las entidades y efectivos de las empresas extranjeras en Cuba, precisamente ese carácter formal e informal de la economía es el argumento más fuerte para considerar dos espacios privados.

También, y por último, se puede hablar de un *espacio residual*, donde se ubican tanto los desocupados como los que se “ocupan” en actividades ilícitas. Aunque es cierto que son dos grupos con permanentes contactos, tampoco es correcto identificar la inactividad con la actividad ilícita o sumergida. Los que están en el primer caso dependen del apoyo familiar o del trabajo eventual privado; en el segundo caso se trata de actividades económicas parásitas que medran con el descontrol de los restantes espacios, o son sencillamente delictivas. Es el espacio de la disfunción económica, del trabajo espurio o de la inactividad.

### ¿Cómo estudiar la cultura del trabajo?

Cuando nos planteamos estudiar la cultura del trabajo no podíamos si no acudir a nuestra tradición investigativa, lo cual nos llevaba de la mano hacia el empleo de dos conceptos: el concepto de *sistema de relaciones sociales de trabajo* (SRST), mismo que consideramos siempre en el núcleo

determinante de las culturas de trabajo, aunque con la salvedad conocida –y muchas veces comprobada- de que esa cultura, una vez configurada cobra fuerza de determinación y retroactúa sobre el SRST, matizando y hasta decidiendo muchos de sus comportamientos en una dialéctica seguramente difícil de entender, y más de explicar, pero palpable.

En fin, el SRST refiere el vínculo interdependiente de las relaciones esenciales de los distintos grupos de trabajadores (as) con su trabajo y entre sí en los diferentes niveles en que este puede expresarse (societal, territorial, ramal, organizacional).

Lo hemos concebido tradicionalmente en tres subsistemas que salen de pares de elementos de pretendida correspondencia en aras de la funcionalidad del sistema todo: La correspondencia entre las competencias laborales de trabajadores y trabajadoras y las demandas de sus contenidos de trabajo –subsistema de cualificación o de competencias-; la correspondencia entre su motivación y las formas y mecanismos de estimulación-sanción y, finalmente, la correspondencia entre sus potencialidades decisorias y su ejercicio y despliegue en condiciones concretas de trabajo.

El primer subsistema estructura el SRST, el segundo lo regula y el tercero lo hace funcionar socialmente. Este último tiene cuatro dimensiones: la emulativa, la directiva, la ejecutiva y la creativa. A diferencia de otro concepto semejante, **no** alude al estado del pacto entre capital y trabajo, sino al grado de funcionalidad social y de (des)alienación que alcanza el trabajo socialmente (Martín, 2013).

El otro concepto concurrente aquí es el de *subjetividad*, algo que parecería innecesario definir, pero que mencionamos para declarar nuestra adscripción a su uso más generalizado en nuestro continente y entre nosotros. Hablamos de subjetividad –con expresión en la esfera del trabajo- refiriendo las configuraciones subjetivas de relativa estabilidad que las personas expresan como dudas, temores, esperanzas, certidumbres e incertidumbres, orgullos y otras tantas expresiones ideales humanas que resultan de su metabolismo permanente con la naturaleza, los otros hombres y mujeres con quienes se vinculan y las ideas con las que contactan o producen.

El núcleo central de la subjetividad es el mundo de los sentidos psicológicos propios. Esos sentidos



son distinguibles en determinados segmentos de la realidad que actúan como zonas de significación, así la admiración que se pueda tener por un estilo gerencial entre un grupo de trabajadores entra en compleja interacción con las percepciones de otros grupos y se impacta, ya sea reafirmando o incorporando elementos críticos; pero nada de eso tendría impacto en la cultura del trabajo si no genera un patrón de evaluación compartido que después es el punto de partida de cada evaluación individual. Cuando observamos o registramos en la indagación a estos patrones de evaluación en su dinámica, estamos apreciando un elemento potencialmente constitutivo de la cultura del trabajo en tanto y cuanto puede impactar las formas de hacer, pensar y transmitir la experiencia vital del trabajo y va incorporando en cultura un valor asociado a la gestión del desempeño (Martín, 2013).

De nuevo: la zona de significación en este ejemplo es la gerencia, el sentido psicológico es la valoración da cada quien sobre los estilos gerenciales y la respuesta actitudinal a esa apreciación; la homologación (nivelación) dentro de un grupo de trabajadores de esos criterios de medición y su inscripción entre los valores compartidos de ese grupo es lo que le da su carácter de componente de la cultura del trabajo. Pero esto no se puede ver aisladamente, sino dentro del SRST en que se construye, porque esa dialéctica es lo que define la cultura.

La indagación se mueve entonces por esas precisiones.

### **Estrategia de indagación:**

Los estudios hasta ahora realizados se realizaron sobre la base de aproximaciones sociológicas desde una perspectiva cualitativa de la investigación social. Se asentaron en resultados previos del autor y de otros estudiosos que aludían las consecuencias sociales del Reajuste de los 90, así como sobre los rasgos y las contradicciones del trabajo en Cuba en etapas previas a la mencionada década. Se desarrollaron en el sector del turismo por ser el sector emblemático de los cambios que se produjeron en los 90.

Se desarrollaron en diferentes hoteles, cada uno de un espacio económico diferente, pues par-

tíamos del supuesto de que si la cultura del trabajo era lo que habíamos definido, entonces tendría que tener características propias y diferenciadas en cada uno de esos espacios.

En términos prácticos, la investigación que desarrolló este autor en solitario<sup>8</sup> se llevó a cabo en los siguientes hoteles: a dos de ellos los nombraremos con identificaciones supuestas, pues la indagación se realizó dentro de otros trabajos, o sea, se les indagó la cultura del trabajo sin que estuvieran avisados al respecto, a tales hoteles los denominaremos Hotel *Albión* y Hotel *Jefferson*. Todos están situados en La Habana y relativamente cercanos unos de los otros. En el caso del NH Parque Central y del Albión, se trata de hoteles exitosos, según la opinión de expertos del Sector (valga decir autoridades del Ministerio de Turismo de Cuba, del cuerpo de empresarios españoles en la Cámara de Comercio de Cuba y de académicos especializados en esta actividad y básicamente en hotelería) y pudieran ser representativos, de hecho son emblemáticos, de los diferentes cursos de desarrollo que se espera del sector turístico cubano. No es este el caso del Hotel Jefferson, adonde acudimos por la intención de la Cadena Turística cubana que lo rige de devolverle su antiguo esplendor, por estos días venido a menos.

La comparación pretendió alcanzar las percepciones gerenciales extranjera y cubana y la de los cuadros de dirección sindicales de cada empresa; pero cargó la mano en los criterios de los trabajadores de línea. Se les aplicaron entrevistas individuales y grupales a los trabajadores, así como entrevistas a profundidad a gerentes y sindicalistas. La observación directa o no incluida y el análisis de documentos fueron otros de los métodos utilizados.

El estudio de trayectorias laborales a los trabajadores para identificar trayectorias típicas se realizó sobre bases cualitativas, como una indagación más

8 Martín, J.L. (2006) "Cultura del Trabajo y Turismo. Impactos del reajuste de los 90". Se puede consultar electrónicamente en la Biblioteca virtual de CLACSO en su versión original, como Informe de investigación. En su versión libro, se publicó con el título de *Cultura del Trabajo, Población y Turismo*, por la editorial CEDEM, La Habana, 2013.

en el intercambio y con esta base trataremos de considerarla como una variable independiente de tentativa influencia sobre las configuraciones subjetivas de los trabajadores y la apropiación de nociones culturales de trabajo en sus organizaciones.

Una vez en los hoteles la indagación potenció la cobertura de las dos redes principales en que funciona cualquier hotel: la red de alojamiento (maleteros o *bellboys*, recepción; camareras, lavandería y supervisión de habitaciones –cuando existió–, así como el Ama de Llaves) y la red de gastronomía (Maitre, Jefes de brigada, Capitanes-as- de salón, dependientes, cocineros, así como sommelier y grupo de steward donde los hubo). De la comparación se estiman los impactos culturales de las transformaciones que se han llevado a cabo dentro del turismo (Martin, 2013).

### ¿A qué conclusiones se llegó?

Comprobamos una polarización de las competencias, con el reacomodo de las más elevadas en los espacios más luminosos o ventajosos y la permanencia o retención de las menos elevadas en los espacios menos favorecidos.

Otro elemento es la tensa confrontación con el modelo económico que está detrás de la existencia y funcionamiento de los espacios económicos. Ese modelo tiene caras diferentes para unos y otros espacios. En los espacios mixto y reanimado se han incorporado un sinnúmero de buenas prácticas de trabajo, se ha interiorizado como en muy pocas ramas en nuestro país el culto al desempeño eficaz y eficiente

Pero esa nueva cultura que viene, como toda cultura es contradictoria en sí misma y en ella coexisten diferentes visiones del trabajo y su futuro. La direccionalidad de esas visiones parece, por ahora, virtualmente determinada por la pertenencia a tal o cual espacio económico; ante esa inscripción palidece el discurso de género, el discurso etario y solo las trayectorias laborales parecen matizar las declaraciones en tanto reflejan planes de vida en curso.

Se registraron también diferentes visiones generacionales en unidades económicas semejantes, que no excluyen trasvases culturales en una y otra dirección. En fin se aprecia una unidad de la diversidad que caracteriza la(s) cultura(s) del trabajo que se está(n) desarrollando en Cuba y esa unidad la refleja el referente cultural del modelo de trabajador del reajuste (Martin, 2013).

En fin, se desarrollan culturas diferentes en cada espacio económico cubano y entre ellas se discute el futuro del trabajo en Cuba y su adscripción a un modelo político, que puede ser el vigente, otro o alguna variante de naturaleza compuesta y obviamente compleja.

## Conclusiones

### Una lectura final de toda esta experiencia

Con todas las complejidades que las conclusiones expresan afloran experiencias que parecen material del debate teórico y quizá de futuras búsquedas empíricas. Tal vez puedan referirse así:

- La cultura del trabajo es un producto inevitable de todo sistema económico y es el resultado de un diálogo particularmente intenso y rico entre la realidad objetiva y la subjetividad humana.
- Su dinámica tiene una relación directa con la dinámica de la actividad económica en sí misma; pero no obstante conserva determinada independencia que sale de las visiones más generales que concurren en una sociedad y que no se limitan al ámbito de un espacio económico.
- La cultura del trabajo es, a fin de cuentas, un constructo popular y es -no exclusivamente, pero sobre todo- patrimonio del pueblo. Eso no le otorga un signo ideológico específico; pero tampoco puede ser ajeno al reconocimiento de rutas emancipatorias en manos del sujeto popular. Los medios de producción pueden ser propiedad privada y parte del patrimonio de los explotadores; pero nunca pueden poseer la cultura del trabajo, en tanto y cuanto es un bien colectivo de raigambre popular. Si solo existiera esta razón, ya se justificaría su estudio por parte de las ciencias sociales aplicadas al trabajo.

## Referencias bibliográficas

- Bottaro L. (2003) *El Desafío de recrear la cultura del trabajo desde las organizaciones de trabajadores desempleados: El caso del movimiento Teresa Rodríguez*. Tesis de Licenciatura. Universidad General Sarmiento.
- Bertini S. (2003) *Trabajo y educación: nuevos sujetos para la economía solidaria y cultura emprendedora* Ponencia presentada al IV Congreso ALAST.
- Colectivo de autores, (1995) *Cultura del trabajo*. Caracas: Fundación SIVENSA.
- Coraggio J.L. (2003) *Sobrevivencia y otras estrategias en LAC: la perspectiva de lo local*. La Habana: TACRO, UNICEF.
- Cuche D. (1996) *La noción de Cultura en las ciencias sociales*. Edición en soporte magnético. Buenos Aires: Editorial Nueva Visión...
- Hopenhayn, M. (1988) *El Trabajo: Itinerario de un concepto*. Santiago de Chile: PET-CEPAUR .
- Molinari, V. y Uhart, C. (2005). UBA; Instituto Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales.
- Martín J.L. (1989). *Rasgos y contradicciones de la Esfera Laboral del Modo de Vida en Cuba*. La Habana: Fondos del CIPS.
- \_\_\_\_\_ (2000). *Reajuste y Trabajo*. La Habana: Fondos del CIPS.
- \_\_\_\_\_ (2013). *Cultura del Trabajo, población y turismo: impactos del reajuste de los 90*. Editorial CEDEM, Universidad de La Habana
- (Pettigrew, 1979); (Schein, 1985); (Ansoff, 1985). Citados en: (1996) *La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. La Habana: Ediciones Revolucionarias.
- Marx, C. (1975). *Los Manuscritos económicos y filosóficos de 1844*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Palenzuela, P. (2005) *Culturas del trabajo, modelos gerenciales y niveles de satisfacción de los trabajadores cubanos y de sus empresas españolas en el sector turístico de Cuba*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Bottiglieri y Cieri, (1974). "La cultura dil laboro". En: (1989) *Les cultures du travail. Maison de Sciences de L`Homme*, citados por Palenzuela, 2005.