

ESTRATEGIAS DE MOVILIZACION DE RECURSOS HUMANOS EN CUBA REVOLUCIONARIA

ARCH R. M. RITTER

*Departamento de Economía y Escuela de Asuntos Internacionales,
Universidad de Carleton, Ottawa, Canadá*

NOTA DEL AUTOR

Unfortunately, in translating this study from English to Spanish, it has not been possible to locate the original Spanish language quotations here in Santiago. For this reason, the English versions of the quotations are included in footnotes. The English versions of the quotations taken from Cuban English language publications, notably *Granma Weekly Review*, are official Cuban government translations. Those English language translations taken from Spanish language publications such as *Cuba Socialista* were translated into English by the author. It is therefore likely that there is some discrepancy between the Spanish language quotations as presented here, and the original quotations.

“Tal vez nuestro mayor idealismo está en haber creído que una sociedad... podía, súbitamente, transformarse en una sociedad en la que todos se comportaran de un modo ético, moral” (a).

Fidel Castro, en la Asamblea de la Organización Central de Sindicatos Cubanos. *Granma Weekly Review*, septiembre 20, 1970, p. 9.

“El progreso depende principalmente del grado en que puedan utilizarse las fuerzas más recias de la naturaleza humana, y no sólo las más elevadas, para el aumento del bien social”.

Alfred Marshall, en *Memorias de Alfred Marshall*, de A. C. Pigou (ed.), p. 310, citado en *La Crisis de las Comisiones Reguladoras*, de P. Mac Avoy, Nueva York, Norton, 1970, p. 99.

A. INTRODUCCIÓN

Existe una variedad de medios por los cuales se pueden movilizar las energías humanas para las faenas de la economía, que han sido empleados históricamente. Entre ellos están: i) la coacción, que se encuentra en su forma más

(a) Original en inglés (ver Apéndice).

pura en la esclavitud y en los campos de trabajos forzados; ii) la recompensa material, o la posición y el prestigio que pueden acompañarla; iii) la posición y el prestigio que pueden provenir del cumplimiento de un buen trabajo; iv) el hábito, el "instinto de destreza", o la alegría de trabajar; y v) "incentivos morales" o altruismo, esto es, interés por el bienestar de la comunidad pertinente, sin limitaciones. La mayoría de las naciones han confiado en diversas combinaciones de estos activadores, haciéndose énfasis en las últimas décadas en los incentivos materiales. Los países de altos y bajos ingresos, comunistas y no comunistas, han insistido en las diferencias salariales, utilidades, bonificaciones administrativas y el consumo de prestigio proporcionado por los ingresos más elevados como los medios para atraer las energías humanas. La mayoría de los países ha confiado también en los "incentivos morales", por ejemplo, en momentos de emergencia nacional, y en una plétora de medios coercitivos legales, tales como la conscripción y los impuestos.

Desde 1959-1966, Cuba se basó principalmente en los "incentivos materiales", aunque en estos años también se produjo "emulación socialista" y trabajo voluntario. Sin embargo, a fines de 1963 empezó un "Gran Debate" entre los protagonistas de los incentivos morales (y del sistema presupuestario de finanzas) encabezados por Guevara, y los abogados de los incentivos materiales (y de una administración económica descentralizada). La esencia del argumento de Guevara era que la sociedad comunista fundamental, caracterizada por el "Hombre Nuevo" de altruismo comunista, no podía alcanzarse usando incentivos materiales que actuaban sobre el egoísmo y el amor propio del hombre, a través de un período de transición. El basarse sobre incentivos materiales en el proceso de la "construcción del comunismo" daría como resultado la continuación del "hombre capitalista" y la construcción de una forma diferente de capitalismo. Después de vacilar sobre este problema, el Primer Ministro Castro anunció en septiembre de 1966 su decisión a favor de los incentivos morales. La creación del Hombre Nuevo llegó a ser el imperativo dominante de la revolución. El "Hombre Nuevo" —de quien Guevara se transformó en el prototipo— debía ser un hombre de "conciencia revolucionaria", socialista y comunista. El Hombre Nuevo debía ser la palanca en la realización de un rápido desarrollo económico, esto es, en alcanzar la abundancia.

Si el esfuerzo de elevar el nivel de vida cambiando primero los valores, las actitudes y el carácter del pueblo en gran escala tenía éxito, proporcionaría, como pensaba la directiva revolucionaria, un camino fundamental hacia la forma de organizar la existencia civilizada y producir modernización y expansión económicas. Dicho esfuerzo, de tener éxito, sería de enorme conveniencia no sólo para todos los países "en vías de desarrollo", sino también para todos los países "desarrollados" comunistas y no comunistas, ya que podía usarse la moral del "Hombre Nuevo" no sólo para aumentar la producción, sino que, ostensiblemente, para vencer prácticamente cualesquiera dificultades sociales, económicas o políticas.

Desgraciadamente, la moralidad del "Hombre Nuevo", o el uso de una estructura de "incentivo moral", no logró atraer las energías humanas en el período 1966-1970. Este fracaso se reflejó en: (i) tasas de ausentismo subidas y en aumento; (ii) baja productividad en el trabajo; (iii) continuos problemas de calidad de productos; (iv) la presencia continua y probablemente en aumento de mercados negros, *amiguismo* y "privilegios", y (v) el recurso a medios de

movilización laboral más coercitivos. Después de mediados de 1970 se pudo discernir un retroceso hacia los incentivos materiales, como lo indica el restablecimiento de normas de trabajo y de escalas salariales, y por la promulgación de Ley Anti-Vagancia.

El objetivo de este trabajo es bosquejar y explicar el fracaso de la tentativa de Cuba de dirigir y desplegar las energías humanas mediante el uso de incentivos morales. La esencia de la explicación es que, a pesar de la tentativa de transformar la moralidad pública, una proporción demasiado grande de la población siguió siendo motivada por beneficios y costos privados, en lugar de serlo por lo que el Primer Ministro Castro percibía que era el bien público. Debido a que la estructura oficial de incentivos materiales se hizo cada vez menos funcional y moribunda, la incidencia de acciones contrarias al desarrollo aumentó a medida que la gente continuaba minimizando sus costos privados y maximizando sus beneficios privados. La tentativa tuvo entonces que darse por terminada.

B. ORTODOXIA DE LA MOVILIZACIÓN, 1961-1967

En los tres primeros años de la Revolución no se hizo ninguna tentativa explícita de cambiar la estructura de incentivo a fin de mejorar su efectividad para atraer energía de la población. La estructura del sistema de incentivo cambió, sin embargo, notoriamente en estos años, debido a las reformas redistributivas del ingreso, a la reducción del manifiesto desempleo y a las nacionalizaciones. Pero estos cambios no fueron diseñados para afectar la estructura de incentivo *per se*. En vez de esto, los dos primeros eran fines en sí mismos, en tanto que el tercero iba dirigido a aumentar la independencia económica de Cuba, a redistribuir el ingreso y a acelerar el crecimiento.

La estructura de incentivo, heredada de la era prerrevolucionaria, era principalmente una estructura de incentivos materiales individuales, junto con la posición y el prestigio que acompañaban a los altos ingresos. Algunos individuos aislados pueden haber sido motivados por altruismo en su trabajo, y, tal vez, una porción substancial del pueblo obtenía cierta satisfacción de su trabajo. La aguda desigualdad de distribución del ingreso, los ingresos muy bajos de una gran mayoría de los grupos que no tenían propiedades y la falta de políticas gubernamentales efectivas sobre redistribución de impuestos y gastos significaban que los incentivos materiales a que se enfrentaban muchos eran el aguijón de una inexorable pobreza y el hambre estacional. Los cambios en la distribución del ingreso durante los primeros años de la Revolución favorecieron a los grupos de ingresos más bajos. En particular a los pequeños agricultores, los trabajadores agrícolas sin tierra, y a los *marginados* de las ciudades. La eliminación de los arriendos rurales, la reducción de los arriendos urbanos, la disminución de las tarifas eléctricas, los gastos iniciales en vivienda y las políticas sobre salud pública y educación, elevaron los ingresos reales de los que estaban en peores condiciones. Además, el aumento en las oportunidades de empleo y el empleo con salario permanente de muchos (que antes sufrían de desempleo estacional en la agricultura), mejoraron la condición de los grupos de ingresos más bajos. El resultado de esto fue una distribución más equitativa del ingreso, pero al mismo tiempo una relajación de la potencia de la antigua estructura de incentivo material. La creciente escasez de bienes de consumo después de 1960 —re-

sultante del exceso de ingresos en dinero generados sobre el valor de bienes y servicios disponibles— disminuyó también la intensidad efectiva de los incentivos materiales. Debido principalmente a que los ingresos en dinero podían ganarse ahora con menos trabajo y con menores esfuerzos para obtener trabajo, y a que la urgencia de poseer dinero para obtener bienes estaba disminuyendo (el racionamiento amplio fue introducido en marzo de 1962), se redujo el incentivo para trabajar tanto y en forma tan ardua como antes de 1959. El resultado parcial de ello fue un descenso en la productividad laboral, ausentismo, indisciplina laboral y problemas exacerbados de calidad de los productos.

Para hacer frente a los nacientes problemas de motivación y movilización laboral se ensayaron varias políticas en 1962-63, las cuales fueron adoptadas a escala nacional. Estas eran: 1) un sistema de normas de trabajo y escalas salariales; 2) emulación socialista; 3) movilización laboral voluntaria e involuntaria. Como todas éstas han sido examinadas con considerable detalle en otra parte, esta sección presenta solamente un breve resumen de estas políticas ¹.

1. Normas de trabajo y escalas salariales

El sistema de normas de trabajo y escalas salariales involucraba: (i) el establecimiento de estándares de trabajo para todos los tipos de trabajo agrícola, trabajo no agrícola, servicios administrativos y servicios técnicos y ejecutivos; (ii) la creación de escalas salariales para estos cuatro tipos de trabajo, y (iii) la sincronización de las normas de trabajo y de las escalas salariales. Se estableció estándares para cada tipo de trabajo, basados en la dificultad del trabajo y en la destreza requerida. El sistema fue ensayado con éxito en unos 257 centros laborales en 1962 y se extendió a través de la industria y de la agricultura desde 1963 a 1965 ².

El objetivo de implantar esta nueva estructura salarial era triple: primero, la antigua estructura salarial era demasiado compleja y “anárquica” para ser absorbida efectivamente en el aparato central de planificación que premiaba la simplicidad debido a los costos de información ³. Segundo, se diseñó la nueva estructura para que proporcionara un fuerte incentivo a los trabajadores, a fin de que mejoraran sus habilidades. Tercero, los bonos por el cumplimiento que superara el estándar u objetivo de producción (bono de 0,5% sobre el salario estándar por cada 1,0% de superación del objetivo, hasta un tope igual al siguiente salario estándar) ⁴ y las multas por el cumplimiento inferior al objetivo, dieron a los trabajadores poderosos incentivos para aumentar su productividad (sujeto a la restricción de que una superación estable del objetivo llevaría posiblemente a una elevación del objetivo —un incentivo para el “soborno” o para la “evasión del trabajo”).

Este sistema de normas de trabajo y escalas salariales era altamente “materialista”. Las multas y bonos por incumplimiento o superación de los estándares de trabajo eran, en efecto, un sistema salarial de sueldos fragmentados. La bre-

¹ C. Mesa-Lago, *The Labor Sector and Socialist Distribution in Cuba* (Nueva York: Praeger, 1968).

² A. Martínez Sánchez, “La Implantación del Nuevo Sistema Salarial en las Industrias de Cuba”, *Cuba Socialista* N° 26 (octubre de 1963), pp. 8 y 9.

³ I. Talavera y J. R. Herrera, “La Organización del Trabajo y el Salario en la Agricultura”, *Cuba Socialista* N° 45/46 (mayo-junio).

⁴ Mesa-Lago, *op. cit.*, p. 103.

cha salarial entre personal técnico y ejecutivo, por una parte, y mano de obra agrícola del mismo "grado", por otra, era sumamente amplia, siendo la razón entre la primera y la segunda de 5 : 1. El ingreso máximo en dinero de un ejecutivo era aproximadamente 15 veces mayor que el ingreso agrícola más bajo ⁵.

2. Emulación socialista

La emulación socialista era un tipo de competencia "fraternal" entre trabajadores individuales, o entre grupos de trabajadores, a fin de obtener recompensas "morales" o materiales, individuales o colectivas.

Las recompensas "morales" para los méritos, tanto colectivos como individuales, incluían ciertos títulos, premios tales como banderas, banderines y medallones, y el privilegio de sentarse sobre el estrado con el Primer Ministro Castro en ocasiones públicas. Estos, sin embargo, no son verdaderos "incentivos morales", sino incentivos sociales selectivos que confieren a los ganadores posición y prestigio privados por el buen desempeño del trabajo. Los "incentivos materiales" incluían la concesión de premios de bienes de consumo durables (por ejemplo, motocicletas y refrigeradores), premios en dinero efectivo y vacaciones en el país o en el extranjero ⁶. Estos eran concedidos principalmente por mérito individual.

El objetivo de dichas campañas de "emulación" era principalmente elevar la productividad. La "competencia fraternal" entre trabajadores era un medio de reducir el "soborno" y las técnicas de "demora", que frecuentemente se practican de manera informal entre los trabajadores como un medio de autodefensa en sociedades "capitalistas" y, sin lugar a dudas, en las "socialistas". La emulación entre grupos de trabajadores proporcionaría también un fuerte incentivo para que estos grupos cooperaran como equipos coherentes. Equipos que a su vez ejercerían sobre sus miembros presiones de grupo, a fin de que participaran plenamente en el esfuerzo del grupo. Un objetivo secundario de la emulación socialista era "elevar los niveles de conciencia social": trabajando firmemente por los premios "morales" y materiales de las campañas de emulación, se presumía que la gente se acostumbraría a trabajar por el bien común.

3. Trabajo voluntario e involuntario ^{6a}

De 1960 a 1967 se usó cada vez más el trabajo voluntario e involuntario. El trabajo voluntario inicial se movilizó para hacer frente a las situaciones de

⁵ Estas escalas salariales, que son en términos de ingresos en *dinero*, distorsionan quizás la naturaleza de la distribución del ingreso *real*. El racionamiento amplio y la eliminación gradual del sector privado significaban que el poder comprador de los ingresos en dinero, mayores que los requeridos para comprar bienes racionados, era cada vez más restringido. Los bajos precios más el racionamiento de los bienes más necesarios en 1962 crearon un bajo nivel de consumo bajo el cual la mayoría de la gente podía caer sólo por negligencia y sobre el cual se hacía cada vez más difícil subir. El aumento en las oportunidades de empleo redujo la extrema pobreza de los que antes estaban cesantes. La atención médica y la educación gratuitas complementaron los ingresos reales de los grupos de ingresos más bajos. La distribución de ingreso *real* era, por lo tanto, más equitativa que lo que sugieren las escalas salariales para ingresos en *dinero*.

⁶ *Id.*

^{6a} Carlos Mesa-Lago. Ver "Economic Significance of Labour in Socialist Cuba", *Industrial and Labour Relations Review*, 22.3 (April 1969).

crisis de 1960-1961, descargando abastecimiento en los muelles, por ejemplo, o trabajando para la agricultura. En 1967 había aproximadamente 210.000 trabajadores movilizados fuera de los canales normales de organización laboral para las tareas de la economía. Esto incluía aproximadamente 30.000 prisioneros políticos, 80.000 soldados conscriptos, el equivalente a aproximadamente 20.000 (años-hombre) de estudiantes junto con aproximadamente el equivalente a 65.000 (años-hombre) de trabajadores empleados en otra parte y 5.000 a 10.000 amas de casa.

4. Resultados

Las políticas empleadas para movilizar la fuerza laboral desde 1960 a 1966 o 1967 tuvieron aparentemente menos éxito que lo que había esperado la directiva Revolucionaria, debido a que la estrategia de movilización cambió de 1966 a 1968.

La indisciplina laboral, que abarcaba el ausentismo injustificado, la infracción de horas de trabajo, "desobediencia" y daño a los medios de producción, se tornó en un problema serio en 1961 y después ⁷. Las tasas de ausentismo llegaron a altos niveles en 1961 y 1962 según el Ministro del Trabajo, A. Martínez Sánchez. Para hacer frente a este problema, una resolución de agosto de 1962 impuso una serie graduada de penas al ausentismo injustificado, y otra, en septiembre de 1964, la Ley de Justicia Laboral, asignó castigos adicionales al ausentismo injustificado, como también a otros tipos de indisciplina laboral. Se pidió también la vigilancia del Partido y de los organismos sindicales para combatir el ausentismo y la indisciplina laboral ⁸.

Quizás debido a estas políticas, las tasas de ausentismo parecen haber bajado en el sector industrial desde 1963 a 1965.

T A B L A 1

TASAS DE AUSENTISMO: ALGUNA INFORMACION FRAGMENTARIA, 1963-65

	<i>Ariguanabo</i> <i>(la mayor empresa textil)</i>	<i>Empresa Textil</i> <i>Consolidada</i>	<i>Ministerio de</i> <i>Industrias</i>
1963	—	8,1%	6,1%
1964	6,3%	5,6	5,3
1965	5,4	5,6	4,3

Fuente: *Cuba Socialista*, "Notas Económicas, La Batalla contra el Ausentismo", p. 190.

La pérdida de tiempo de trabajo fue un grave aspecto adicional del problema de indisciplina laboral. La cantidad del día de trabajo, utilizada realmente para trabajar, bajó aparentemente a bajos niveles tanto en la agricultura como en la industria en general. Ejemplos específicos fueron la reducción en el número promedio de horas trabajadas de 8 a 5 horas en la provincia Las Villas

⁷ Ley de Justicia Laboral N° 1166. Gaceta Oficial, oct. 1, 1964.

⁸ *Cuba Socialista*, "Notas Económicas: La Batalla contra el Ausentismo", pp. 190-191.

de mayo a agosto de 1966, y la pérdida de 18% del tiempo total de trabajo en “una de las mejores de todas las que hemos organizado en el país” —la brigada “Africa”— durante la cosecha de azúcar de 1966⁹. Las razones para estas pérdidas de tiempo de trabajo eran, aparentemente, normas de trabajo excesivamente bajas en algunos centros laborales, dificultades de transporte, falta de algunos servicios (tales como comedores para obreros) y dificultades de organización. Se vio que la solución primordial era el “fortalecimiento de la disciplina laboral”¹⁰.

Parece existir poca información sobre otros aspectos de la “indisciplina laboral”. Sin embargo, puede ser significativo que entre las violaciones de disciplina laboral enumeradas en la Ley de Justicia Laboral estaban: “la falta de respeto a los superiores, compañeros de trabajo o terceras personas en el centro laboral”, “desobediencia”, “abuso de trabajo o de palabras a superiores, compañeros de trabajo . . .”, “negligencia”, “daño a las propiedades del centro laboral” y “la sustracción o apropiación de propiedades del centro laboral”.

No es sorprendente que gran parte del trabajo voluntario e involuntario operara con baja productividad. Esto se debía tanto a problemas de organización y a la inexperiencia de los trabajadores, como a problemas de motivación. No se podía esperar que trabajadores motivados por la coerción (prisioneros y conscriptos) trabajaran con gran entusiasmo. Este tipo de trabajo podía desplegarse permanentemente o casi permanente en la agricultura (aumentando por lo tanto la experiencia de los trabajadores) y podía organizarse con métodos militares (reduciendo quizás las dificultades de organización). El trabajo de los estudiantes compensaba tal vez su inexperiencia con su entusiasmo, al menos durante un tiempo. El trabajo de fin de semana, ejecutado por trabajadores provenientes de ocupaciones urbanas, era sumamente deficiente debido a la falta de continuidad en su esfuerzo, a los altos costos de transporte, a las dificultades de organización y a la desviación de los costos al sector urbano (notablemente a través de altas tasas de ausentismo en las mañanas de los días lunes). Los trabajadores que dejaban sus trabajos por extensos períodos de tiempo para trabajar en algunas de las campañas de trabajos voluntarios tenían, sin duda, una productividad más alta que la de la mayoría de los otros tipos de trabajos voluntarios, debido a una mayor continuidad en sus esfuerzos de trabajo, y porque tenían suficiente tiempo para acostumbrarse a las tareas¹¹.

C. EL SISTEMA DE MOVILIZACIÓN, 1966-1970

De 1960 a 1965 el papel asignado a los incentivos morales en la estrategia de movilización de Cuba se expandió gradualmente. Sin embargo, el Primer Ministro Castro rechazaba aún que se confiara en los incentivos morales excluyendo los incentivos materiales hasta mediados de 1965:

⁹ B. Rodríguez, “La Política Laboral del Gobierno Revolucionario”, *Cuba Socialista* N° 62 (octubre 1966), pp. 144-145.

¹⁰ B. Rodríguez, “La Política Laboral del Gobierno Revolucionario”, *Cuba Socialista* N° 62 (octubre 1966), p. 10.

¹¹ Para una discusión de la productividad del trabajo voluntario e involuntario, ver Mesa-Lago, “Economic Significance . . .”, *op. cit.*, y R. Dumont, *Cuba: Socialism and Development* (Nueva York: Grove Press, 1970), pp. 63-66.

“Sería absurdo que intentáramos que la gran mayoría de los hombres que se ganan la vida cortando caña hiciera un esfuerzo máximo al decirles nosotros que tienen que hacerlo porque es su deber, independientemente del hecho de que ganen más o menos. Sería idealista tratar de hacer eso”¹² (b)

En 1966 se hizo un gran énfasis sobre el papel de la *conciencia* en la construcción del socialismo y del comunismo, y sobre la formación del “Hombre Nuevo”¹³. La confianza en la moralidad del Hombre Nuevo se intensificó después de 1966 llegando a su punto máximo con la Ofensiva Revolucionaria de 1968 a 1970.

1. El “Hombre Nuevo”

La nueva estrategia de movilización involucraba, nada menos, que implantar e incorporar a la mayoría de los cubanos un nuevo código ético. El rasgo más importante de la nueva moralidad era el altruismo. Los cubanos debían dedicar sus vidas totalmente a las necesidades de la Revolución (como las percibía la directiva Revolucionaria), a sus compatriotas cubanos y a la humanidad. Ellos debían purificarse del egoísmo, individualismo, materialismo y amor propio, que se creía eran característicos de los hombres bajo el capitalismo. En lugar de esto, ellos debían tener autodisciplina, ser trabajadores, ascéticos, incorruptibles y concienzudos. La designación de “Hombre Nuevo” se refería a un arquetipo que había experimentado esta transformación de carácter.

De acuerdo con la directiva Revolucionaria, el carácter del hombre se deforma bajo el “capitalismo”¹⁴. El socialismo revolucionario, tal como se practicaba en Cuba, iba a hacer posible una transformación del carácter del hombre hacia el “Hombre Comunista”, cuyo arquetipo era Guevara. Ciertamente el objetivo primordial de la Revolución llegó a ser alcanzar la conciencia de este “Hombre Nuevo”:

“... la gran tarea de la Revolución es esencialmente la tarea de formar al hombre nuevo... de quien habló Che, el hombre de *conciencia* realmente revolucionaria, el hombre de *conciencia* realmente socialista, el hombre de *conciencia* realmente comunista”¹⁵.

El altruismo era la característica clave del Hombre Nuevo:

“(El Hombre Nuevo) no lucha por un interés determinado ni por el interés de un grupo. El lucha por el interés social, por el interés de todos los trabajadores. Además, él no lucha por el interés exclusivo de una nacionalidad, sino que su causa es la causa de toda la humanidad”¹⁶.

¹² Primer Ministro Castro, “Criterios de Nuestra Revolución”, *Cuba Socialista* N° 50 (octubre 1965), p. 5, de un discurso del 24 de julio de 1965.

(b) Original en inglés (ver Apéndice).

¹³ Fidel Castro, Discurso del 1° de mayo de 1966 (en *Fidel Habla del Futuro*), Ediciones El Orientador Revolucionario, 1967; Discursos del 28 de agosto y del 28 de septiembre, en *Algunas Cuestiones Fundamentales Planteadas en 1966*, Ediciones El Orientador Revolucionario, sin fecha.

¹⁴ Fidel Castro, Discurso del 26 de julio de 1968, *Ediciones COR* N° 15, 1968, p. 9.

¹⁵ *Id.*, p. 8.

¹⁶ Comité Orientador Revolucionario, “Consideraciones sobre el Trabajo Ideológico”, *Ediciones COR* N° 4, sin fecha (probablemente, 1969).

El Hombre Nuevo antepone de este modo el interés colectivo (como lo percibe la directiva) al de su propio interés o al de su pequeño grupo. Su motivación no es la ganancia personal ni el egoísmo, sino un sentimiento de hermandad, amor por sus semejantes, un deseo de mejorar la suerte de los cubanos y de toda la humanidad (Generalmente se hace referencia al altruismo con el término "conciencia" que puede traducirse aproximadamente como tener conciencia del deber social y rectitud). No se pensaba que la realización genuina de la personalidad del individuo fuera contraria a la primacía del interés colectivo sino que, al contrario, era hecha posible por esta primacía.

Generalmente, los llamados al altruismo se expresaban en términos absolutos (por ejemplo, "una sociedad libre de egoísmo", "una sociedad que ya no trabaja por ganancia personal") más que en términos relativos. A los cubanos nunca se les exhortaba a que temperaran su egoísmo privado con el interés colectivo, sino que se les alentaba a erradicar el interés personal reemplazándolo completamente por el altruismo.

El altruismo se tradujo, en alto grado, en nacionalismo y patriotismo, porque era Cuba como entidad colectiva la que debía progresar, dividiéndose los frutos del progreso económico equitativamente entre todos los ciudadanos. Se percibía que el interés nacional era complementario con el bienestar de la humanidad, porque sólo si se lograban el honor y el prestigio de la Revolución, la seguridad nacional y el desarrollo económico "bajo las narices del Imperialismo" se promovería el movimiento Revolucionario mundial¹⁷. Se cultivaron explícitamente las imágenes y el simbolismo del nacionalismo para fines de exhortación. Se ordenaba a los hombres a trabajar, no solamente para defender a Cuba de la amenaza del Imperialismo norteamericano, sino en emulación de los héroes de las primeras luchas por la independencia nacional.

Sin embargo, el Hombre Nuevo no estaba motivado con corrección solamente. El era muy disciplinado, estaba determinado a desempeñarse con eficiencia, era trabajador, ascético, "un apasionado defensor de los principios revolucionarios", completamente honesto e incorruptible, dinámico y vigoroso, y orientado técnicamente¹⁸.

Está claro que el Hombre Nuevo era económicamente necesario. Cada una de sus características era apropiada a la tarea de lograr un rápido crecimiento económico. El altruismo y el patriotismo del Hombre Nuevo eran la base de la tentativa de intensificar la austeridad del consumidor y de aumentar el volumen de sobretiempo y de trabajo voluntario, originando con esto ahorro real e inversión. Las virtudes menores del Hombre Nuevo —trabajo, ascetismo y economía— aumentaban también la posibilidad de distraer recursos del consumo a la inversión y alentaban el trabajo necesario para una cosecha de 10 millones de toneladas. La disciplina era, por supuesto, una virtud importante en una economía de mando. Al mismo tiempo, los administradores económicos eficaces tenían que ser dinámicos y vigorosos en la ejecución de sus órdenes. Finalmente, la racionalidad y la orientación tecnológica eran incuestionablemente deseables en la economía.

¹⁷ Primer Ministro Fidel Castro, Discurso de 4 de noviembre de 1969, *Granma Weekly Review*, 16 de noviembre de 1969, p. 4.

¹⁸ *Id.* Comité Orientador Revolucionario, "... Trabajo Ideológico", *op. cit.*; Fidel Castro, Discurso del 4 de noviembre de 1969, *Granma Weekly Review*, 16 de noviembre de 1969.

2. La construcción paralela de socialismo y comunismo

Es generalmente aceptado que el énfasis cubano sobre la *conciencia* y el Hombre Nuevo fue una innovación significativa en la doctrina marxista-leninista que se apartó del acercamiento ortodoxo de la Europa Oriental hacia la "construcción del comunismo".

Tanto los cubanos como los europeos orientales compartían el objetivo final de la sociedad comunista que se caracteriza aproximadamente por: (i) abundancia económica; (ii) predominio de un "nivel de conciencia social" muy elevado, esto es, predominio del "Hombre Nuevo"; (iii) asignación de bienes materiales y servicios según la necesidad (a través de un sistema de distribución de autoservicio, en oposición al racionamiento); (iv) "de cada uno de acuerdo con su habilidad", o motivación popular mediante el altruísmo y la alegría de trabajar para emprender las tareas de la economía, y (v) un marchitamiento del Estado y del Partido. En Europa Oriental y en Rusia, sin embargo, el logro de la abundancia económica es una condición previa para las otras características de la sociedad comunista. Sólo después que se ha logrado la abundancia puede traerse a la existencia el Hombre Nuevo comunista. Los incentivos materiales, en la forma de diferencias de salarios para distintos tipos de trabajo, bonificaciones administrativas y sistemas de escalas salariales deben usarse, mientras tanto, para atraer y encauzar las energías populares para las tareas de crecimiento económico. La Utopía del comunismo pleno retrocede entonces al futuro distante. Dadas las restricciones económicas y lo improbable de que exista alguna vez una abundancia percibida de recursos reales frente a los deseos del hombre de bienes materiales y servicios, el logro de la "abundancia" económica y con esto del comunismo pleno, llega a ser solamente un mito.

Guevara y el Primer Ministro Castro criticaron este acercamiento para la construcción del comunismo sobre la base de que el uso de "incentivos materiales" y del amor propio, como la fuerza motivadora de la economía, continuaría engendrando los vicios de carácter que afligen al hombre bajo el capitalismo¹⁹. El Ministro Castro hizo una crítica similar de los países de Europa Oriental, al acusar a una cantidad de países de Europa Oriental —en particular a Yugoslavia y Checoslovaquia— de alentar el materialismo, el egoísmo y la falta de internacionalismo proletario mediante su recurso a los "incentivos materiales"²⁰.

En contraposición, el acercamiento cubano a la construcción del comunismo requería que el Hombre Nuevo fuera creado antes o en forma simultánea con el logro del crecimiento económico. Se creía posible moverse inmediata y directamente hacia el Hombre Nuevo y el comunismo diseñando todos los medios de socialización de la manera correcta. La moralidad del Hombre Nuevo permitiría tasas muy altas de acumulación de capital y proyectos ambiciosos de trabajo y de crecimiento intensivo. Además, el trabajo duro para el bien colectivo proporcionaría un importante insumo para la reforma general de los caracteres de la gente.

¹⁹ Ernesto Guevara, "Man and Socialism in Cuba", en la obra de R. Bonaechea y N. P. Valdés (editores), *The Selected Works of Ernesto Guevara* (Cambridge: M.I.T. Press, 1969), p. 159.

²⁰ Fidel Castro, "Speech on the Invasion of Czechoslovakia", 23 de agosto, 1968, *Granma Weekly Review*, 25 de agosto de 1968.

3. Creación del Hombre Nuevo: método

A pesar de la nacionalización de la mayoría de los medios de producción, no se esperaba que la naturaleza humana se vaciara en el molde del Hombre Nuevo en forma automática y espontánea. En lugar de ello, esta transformación requería una reorganización consciente de todas las instituciones de la sociedad. Requería la eliminación de todos los vestigios del capitalismo, la abolición de los incentivos materiales y la adopción de formas institucionales en las que los hombres no estuvieran motivados por el propio interés. Requería una educación política continua, a través del sistema educacional y de todos los medios. Involucraba el desarrollo del Partido como un cuerpo evangélico y el uso de todas las otras organizaciones públicas: el sindicato, las organizaciones campesinas, las organizaciones femeninas y juveniles y el ejército.

Aunque un examen minucioso de todos los medios por los cuales debía alcanzarse la moralidad del Hombre Nuevo está fuera del campo de este trabajo, está en regla una discusión sobre la distribución del ingreso como bien público. Si los hombres fueran motivados por el altruismo en la lucha para alcanzar el crecimiento económico, esto es, si el crecimiento y, por lo tanto, la distribución del ingreso fueran tratados como bienes públicos, entonces las ganancias materiales provenientes del crecimiento deberían distribuirse equitativamente desde el punto de vista de la sociedad (como está articulado por la directiva revolucionaria). Si las ganancias no fueran distribuidas equitativamente, sino que en lugar de ello se asignaran en forma discriminatoria a favor de grupos privilegiados, entonces el altruismo no proporcionaría una motivación significativa. Esto fue comprendido por el Primer Ministro Castro, porque insistió en que para lograr una eventual *igualdad* de la distribución del ingreso, el incremento del ingreso nacional debía ser distribuido *equitativamente*. Con esto, él quería decir: (i) que había que reducir los ingresos muy elevados (por lo menos aquellos provenientes de administración y propiedad privada de los medios de producción), y (ii) que los ingresos de los grupos de entradas más bajas debían elevarse, pero que los ingresos laborales más altos no debían bajarse²¹.

Este acercamiento a la distribución de las ganancias del crecimiento económico requiere verdadero altruismo de parte de una mayoría de la fuerza laboral, cuyos ingresos eran superiores a los de más abajo. Se les pedía que trabajaran duro por el bien común, y sin embargo, el bien común no incluía ganancias materiales para ellos. Un sistema tal, para distribuir las ganancias provenientes del crecimiento económico, no podía funcionar solamente basado en incentivos materiales y realmente requería del altruismo como fuerza activadora.

Un segundo componente importante del programa de creación del Hombre Nuevo fue la disminución gradual del énfasis en los incentivos materiales después de septiembre de 1966. Como resultado de esta elección, se ignoraron los sistemas de normas de trabajo y de escalas salariales, y éstos llegaron a ser cada vez menos funcionales. Además, el desequilibrio inflacionario se intensificó, debido a la insuficiente realización de la producción después de 1966 y al esfuerzo por elevar el nivel de inversión a 31% del PMB (producto material bruto). Como resultado de esto, una gran proporción del pueblo ganaba mucho más

²¹ Fidel Castro, Discurso del 25 de julio de 1968, *Ediciones COR* N° 25, 1968, p. 14. Ver también, Fidel Castro, Discurso del 26 de julio de 1968, *Ediciones COR* N° 15, 1968, p. 14.

dinero del que podía gastar en los bienes racionados disponibles, cuyos precios estaban todos fijos. El incentivo material para que la gente trabajara y ganara dinero se redujo, consecuentemente.

D. RESULTADOS

Es difícil evaluar el éxito de la estrategia de movilización empleada desde 1966 a 1970. No se han efectuado inspecciones sociológicas o psicológicas sobre la remodelación de los caracteres de la gente, o sus resultados no se han hecho públicos. Por lo tanto, para hacer evaluaciones directas de la transformación del carácter, contamos solamente con observaciones intuitivas y fragmentadas de periodistas y sociólogos.

Hay ciertamente índices indirectos que proporcionan evidencia pertinente en la transformación del carácter. Existen datos detallados, aunque fragmentarios, sobre: (i) ausentismo, y (ii) productividad y producción. Existe información cualitativa sobre: (iii) "privilegios"; (iv) "amiguismo" y el papel de los mercados negros, y (v) el papel de la participación popular en la toma de decisiones en política y economía.

1. Ausentismo

De 1966 a 1970 aumentó el ausentismo. En el período trimestral de mayo a julio de 1969, las tasas de ausentismo de los trabajadores agrícolas permanentes en la Provincia de Camagüey no bajaron de 35%. Esto es sorprendente, ya que el proletariado agrícola había sido el grupo que más ganó con los cambios traídos por la Revolución. También se encontró que en el apogeo de la *zafra* de 1970, la tasa de ausentismo —justificado e injustificado— era casi de 29%²².

Según estudios llevados a cabo en 1968, el ausentismo en la industria de la construcción (que empleó 118.000 trabajadores en 1966) fue de 17%²³.

A pesar de una campaña para aumentar la participación de las mujeres en la fuerza laboral durante 1970, muchas mujeres que tenían la edad apropiada y las capacidades necesarias dejaron la fuerza laboral. Las razones para ello eran aparentemente "dificultades con los niños, la necesidad de más centros de atención diurna, servicios de lavandería, comedores para obreros..." y "la necesidad de adquirir suministros sin violar las horas de trabajo" (esto es, la necesidad de pasar el tiempo en las colas para los escasos bienes racionados para sus familias)²⁴.

Muchos trabajadores dejaron la fuerza laboral en forma más o menos permanente desde 1966 a 1970. Aunque oficialmente durante la segunda mitad de la década de 1960 había pleno empleo de casi 100%, existían en realidad muchos individuos que no trabajaban²⁵.

²² *Granma Weekly Review*, octubre 19, 1969, p. 4; y *Economía y Desarrollo* (La Habana), N° 4, octubre-diciembre, 1970, p. 29.

²³ J. Risquet, Ministro de Trabajo, "...Problemas de Trabajo y Productividad...", *Granma*, 1° de agosto de 1970, p. 4.

²⁴ *Id.*, p. 2.

²⁵ Si ellos no estaban buscando trabajo, no estarían oficialmente cesantes, según las definiciones canadiense y norteamericana de la cesantía. Por otra parte, si se les preguntara si

Estos individuos podían obtener todos los bienes racionados asignados a ellos con el ingreso de una esposa o de un pariente. La cantidad de estas personas en 1971 era de aproximadamente 101.000 ²⁶.

Durante la segunda mitad de 1970 se percibió que el ausentismo era una de las dificultades más serias que obstruían un exitoso desempeño de la economía. Como declaró Castro: "El ausentismo es la cosa a que debemos hacer frente con todo lo que tenemos, ahora mismo" ²⁷.

2. Productividad, producción y calidad del producto

Hay evidencia de que la productividad bajó por lo menos en algunos sectores de la economía desde 1966 a 1970, llegando al nadir en la mayoría de los sectores en 1970. La baja productividad fue en parte resultado de problemas de organización. Pero los problemas de motivación resultantes de la naturaleza de la estrategia de movilización tuvieron también un impacto significativo. A continuación vienen algunos fragmentos de evidencias referentes a la productividad:

La proporción del día de trabajo perdida en muchos sectores de la industria cubana desde el 30 de noviembre de 1968 hasta la misma fecha de 1969 fue muy alta, subiendo del 16,3% en el Ministerio de la Industria Ligera, a 31,2% en el Ministerio de la Producción de Alimentos ²⁸. De estas "pérdidas del día de trabajo", 50% eran "imputables" a los trabajadores de la Industria Ligera, y alrededor de 35% a los de la Industria Básica ²⁹. La pérdida restante provenía de averías de equipos, de fallas en la energía, falta de materias primas y desórdenes administrativos.

Un ejemplo dramático de la disminución de la productividad laboral se produjo en los puertos de Cuba, desde 1967 hasta 1969. En este período de tres años, el número de trabajadores de los muelles aumentó de 14.072 trabajadores (como promedio) a 19.514 trabajadores, en tanto que el tonelaje manipulado bajó de 7,4 millones de toneladas métricas, a 6,5 millones de toneladas métricas. Así, el tonelaje promedio manipulado por un trabajador bajó de 528 tons. m. en 1967 a 336 tons. m. en 1969 ³⁰. La reducción en el total de tonelaje manipulado se debió, en parte, a las malas cosechas de azúcar y a las bajas exportaciones de azúcar en 1968 y 1969, pero el ausentismo y la desorganización fueron también factores importantes ³¹.

El ausentismo era alto debido al sistema de horas de trabajo en los muelles (que incluía varios turnos dobles en el mes), la escasez de zapatos y vestuario,

estaban buscando trabajo, en una encuesta de muestreo al estilo norteamericano sobre el desempleo, una proporción substancial de los que no están trabajando en Cuba posiblemente declararían afirmativamente, de modo que serían considerados "cesantes".

²⁶ Fidel Castro, Discurso del 1º de mayo de 1971, *Granma Weekly Review*, 16 de mayo de 1971, p. 2.

²⁷ Fidel Castro, Discurso del 2 de septiembre de 1970, *Granma Weekly Review*, 20 de septiembre de 1970, p. 2.

²⁸ J. Risquet, "... Problemas de Trabajo y Productividad...", *Granma*, 1º de agosto de 1970, p. 4.

²⁹ "Gráficos", *Pensamiento Crítico*, octubre de 1970, p. 182.

³⁰ J. Risquet, *op. cit.*

³¹ *Granma Weekly Review*, 20 de septiembre de 1970.

la falta de agua potable, la carencia de servicios de ducha (que era importante cuando el trabajo era sucio) y las dificultades para obtener transporte a los muelles.

Un ejemplo sorprendente del descenso de la productividad laboral se presentó en las fases industriales de la producción de azúcar. Desde 1966 a 1969 la fuerza laboral aumentó desde 94.759 trabajadores a 114.519, un aumento de aproximadamente 25%, aunque la cosecha de azúcar de 1969 (4.3 millones de toneladas métricas) fue menor que la de 1966 (4.5 millones de tons. m.). En 1970, la cantidad de trabajadores en la industria azucarera sobrepasaba los 126.000, habiendo un exceso de alrededor de 36.000³² sobre la fuerza laboral de la industria azucarera en 1959.

Otro ejemplo de la baja productividad fue la "Planta de Calzados Habana" que en 1970 empleó 99 trabajadores, produjo 375 pares de zapatos al día, utilizó 73,3% del día de trabajo, perdiendo 18,2% como resultado de problemas de organización y 8,5% como resultado de la indisciplina laboral. Sin embargo, estudios efectuados en 1970 mostraron que la producción diaria podía aumentarse con una pequeña reorganización a 1.200 pares con 64 trabajadores. Los trabajadores aceptaron un plan que seguía estas líneas³³.

Según el Primer Ministro Castro, dichos fenómenos eran comunes, aunque tal vez de una dimensión menos dramática, a toda la economía.

"Ya hemos dicho que actividades ajenas a las de la industria azucarera han absorbido gradualmente el capital humano. La productividad estaba prácticamente olvidada y la falta de productividad es como un abismo que amenaza tragarse nuestros recursos humanos y la riqueza de nuestro país"³⁴. (c)

En general, la indisciplina laboral —ausentismo, lentitud, desatención del trabajo, mala calidad del trabajo— fue posiblemente un factor importante que dio origen a la baja productividad, aunque es posible que fueran más graves las microdeficiencias en la asignación de recursos.

La productividad del trabajo voluntario era sumamente baja. Había dos tipos de razones: de organización y de motivación. Quizás porque se concibió que el trabajo voluntario era bueno para la formación del carácter, y quizás porque la motivación del trabajo no era presumiblemente materialista, los funcionarios a cargo de planificar la movilización laboral utilizaron el trabajo voluntario como si hubiera sido un insumo "gratis". En realidad, en la estructura del cálculo de costo, beneficio efectuado por los organizadores, el trabajo voluntario era un bien gratuito. Porque dicho trabajo no se pagaba (los fines de semana o las vacaciones) o su salario normal no era pagado por los organizadores. Los costos de transporte y de alimentación de los trabajadores no eran afrontados por los aparatos que organizaban las movilizaciones laborales, sino que eran trasladados a las firmas que prestaban los camiones y a los ciudadanos. El *único* índice de éxito para los funcionarios del CDR, que organizaron el programa voluntario para el Cordón Verde de La Habana, fue el número de

³² Fidel Castro, Discurso del 7 de diciembre de 1970, *Granma Weekly Review*, 20 de diciembre de 1970, p. 4.

³³ *Id.* p. 5.

³⁴ *Id.*

(c) Original en inglés (ver Apéndice).

horas de trabajo ofrecidas voluntariamente y ninguna medida de lo que realmente se logró con las campañas de movilización³⁵. En tales circunstancias era imposible efectuar una asignación eficiente del trabajo.

Comentando sobre esta situación general, el Ministro de Trabajo, Jorge Risquet, declaró en septiembre de 1970:

“Las masas están exigiendo que el trabajo voluntario sea bien planificado y organizado, pero los camaradas no han cambiado todavía su estilo de trabajo. . . como para poder acercarse al asunto del trabajo voluntario basados en hechos concretos. Los trabajadores están diciendo ahora: No hablen de horas en una forma abstracta; dígnanos la tarea concreta que hay que ejecutar y nosotros trabajaremos todas las horas necesarias para hacer el trabajo”³⁶.

La mala organización de las campañas de trabajos voluntarios tuvo un impacto negativo en la moral laboral. Si los trabajadores se dan cuenta de que sus energías están siendo mal dirigidas o que se están perdiendo con la mala planificación, no se puede esperar que trabajen con energía. Este es enfáticamente el caso en que sus energías no son atraídas por las recompensas materiales privadas que ellos puedan adquirir, sino que ostensiblemente por su deseo de fomentar el bien público.

Muchas de las movilizaciones de trabajos voluntarios estaban probablemente bien organizadas, aunque es posible que las campañas de trabajo de larga duración estaban mejor organizadas que las irrupciones de fin de semana. Pero los voluntarios de larga duración, provenientes de ocupaciones industriales, continuaron ganando sus salarios industriales más elevados, a pesar del hecho que su productividad real era, probablemente, mucho más baja. Los trabajadores agrícolas con horario completo y con mayor productividad ganaban generalmente menos. Esto intensificó el desequilibrio inflacionario. Además, la productividad de muchos trabajadores industriales hubiera sido más elevada en sus trabajos industriales permanentes que en la agricultura. El Primer Ministro Castro reconoció más tarde:

“Naturalmente sería absurdo hacer que un trabajador diestro que maneja una máquina corte caña de azúcar. Se hace más daño tomando a un trabajador diestro que opera una máquina y mandándolo a cortar caña de azúcar. No tiene ningún sentido”³⁷ (d).

Otro aspecto del programa de baja productividad era la baja calidad del producto. Mientras que la calidad del producto bajó desde 1959 a 1961 y continuó siendo un problema a través de la década de 1960, hay evidencia de que las dificultades con la calidad se intensificaron en 1969-70³⁸. Aunque la

³⁵ Entrevista con el jefe del CDR (Comité pro Defensa de la Revolución) para la provincia de la Habana, junio de 1969.

³⁶ Discurso del 3 de septiembre de 1970, *Granma Weekly Review*, 20 de septiembre de 1970, p. 10.

³⁷ Fidel Castro, Discurso del 4 de diciembre de 1970, *GWR*, 20 de diciembre de 1970, p. 5.

(d) Original en inglés (ver Apéndice).

³⁸ Fidel Castro, Discurso del 26 de julio de 1970, *GWR*, pp. 4-5.

motivación laboral era una fuente de este tipo de dificultad, los problemas de organización, tales como la falta de la materia prima apropiada o de bienes en proceso, eran posiblemente causas más serias.

3. "Privilegios"

La estrategia de movilización para 1966 a 1970 estaba anclada a la idea de que las ganancias materiales de la Revolución serían distribuidas equitativamente. En realidad, la equidad de la distribución real del ingreso en la segunda mitad de la década de 1960, se fue manchando cada vez más con la existencia de los privilegios de consumo de que gozaban las élites del Partido, de los militares y en menor grado las académico-culturales y administrativas. Uno de tales privilegios era el acceso especial a una vivienda. Los efectos de este tipo de acción han sido descritos con precisión por el Primer Ministro Castro:

"... el funcionario administrativo —o lo que es aún peor, el dirigente político— que obtiene un trato preferencial para obtener una casa que está disponible, ante los ojos de miles de personas que no tienen ni una sola pieza, hace un daño tremendo a la autoridad y al prestigio de la Revolución. Inmediatamente, los *gusanos*, nuestros enemigos, los holgazanes y elementos del lumpen —todos enemigos del trabajo— lo toman como argumento para usarlo contra la Revolución, tratando de desmoralizar a los revolucionarios"³⁹ (e).

Otra área de "privilegios" la constituía el dominio del transporte. Muchos funcionarios del Partido y de la administración obtenían acceso a automóviles para fines oficiales, pero podían usarlos también para fines particulares. Esto no parece muy significativo, hasta que se nota que para los antiguos propietarios es virtualmente imposible operar sus automóviles —debido a un fuerte racionamiento de bencina y a la escasez de repuestos— y que éstos son inaccesibles para los individuos que están fuera de los sistemas de auspicio oficial. El acceso a servicios especiales de comida era un privilegio adicional disponible para los altos funcionarios administrativos, el cuerpo de oficiales del ejército, y probablemente los altos funcionarios del Partido. Finalmente, los viajes al extranjero eran accesibles para individuos altamente colocados que representaban internacionalmente a Cuba. (Los viajes al extranjero proporcionaban un importante suplemento al ingreso real, ya que los emisarios que iban al extranjero merecían vestuario especial, etc. y porque estos individuos podían comprar en el extranjero bienes que no se podía conseguir en su país).

Estos privilegios de consumo disponibles para los miembros de la élite eran mucho menores que los que había disponibles para las élites de altos ingresos, y en particular para las élites que tenían propiedades en las países occidentales o para las élites de los países de Europa oriental. Sin embargo, su importancia en Cuba residía en el hecho de que ellos violaban las políticas oficiales sobre distribución del ingreso. Por esta razón es comprensible la desmoralización y el cinismo por parte de muchos que habían sido y que, en cierto plano, aún eran sinceros revolucionarios. Estos emolumentos de consumo que existían fuera del sistema normal de distribución del ingreso en dinero, no

³⁹ Fidel Castro, Discurso del 2 de septiembre de 1970, *op. cit.*, p. 3.
(e) Original en inglés (ver Apéndice).

facilitaron la práctica de la austeridad altruista y del trabajo duro, mal recompensado del cubano termino medio.

4. *Sociolismo y Mercados Negros*

Se puede derivar una evidencia indirecta en relación con el éxito de la estrategia de movilización, de la existencia de los mercados negros y de la práctica llamada *amiguismo* o *sociolismo* (“socio-lismo” un término que nace de la palabra *socialismo*).

En su esencia, *amiguismo* o *sociolismo* en un nivel es la práctica del intercambio mutuo de favores o servicios a fin de vencer el sistema de la cola del racionamiento. Así, un empleado de una zapatería aparta un par de zapatos para un individuo o le permite evitar el hacer cola con el pago de algunos bienes en especies, quizás con dinero o con un servicio recíproco. Este sistema fue muy extensamente empleado por los consumidores, aunque no se dispone de medidas de su frecuencia. En realidad, los cínicos sugieren que el sistema cubano debería rotularse *sociolismo* en lugar de *socialismo*.

Entre los productores, el *amiguismo* era, sin duda, un mecanismo muy importante para la asignación de recursos. Debido a la existencia de los numerosos Planes Especiales, fuera de la extensión del Juceplan, y debido a la frecuencia con que se cambiaban los planes, el aparato planificador no podía desempeñar plenamente su función de asignación de recursos. Esto significaba que los ministerios individuales, empresas consolidadas, plantas y gerentes de planificación especial, tenían que competir por los insumos necesarios. En tales circunstancias los factores de personalidad eran importantes para determinar el resultado. Sin duda los ministros como también los gerentes de plantas, debían efectuar numerosos convenios de planes extraordinarios. No está claro si existen variantes cubanas de los *tolkachi* rusos (literalmente “sobornadores” u ordenadores), pero hay una gran probabilidad de que la función de disponer la asignación de insumos para planes extraordinarios es una tarea más vital en Cuba que en la economía rusa. Posiblemente en el caso cubano, cada gerente que triunfa debe ser un *tolkachi* satisfactorio, aunque es posible que esta función haya sido asignada a profesionales más especializados.

Los mercados negros y grises son ubicuos en Cuba. Según la opinión general es posible comprar virtualmente cualquier cosa a través del mercado negro. El mercado negro aumenta la eficiencia de la asignación de bienes entre los consumidores. Debido a que a cada individuo se asignaba casi exactamente el mismo conjunto de artículos de consumo, la diferencia de gustos entre los individuos requiere de algún tipo de intercambio de los bienes que no se desea por los bienes deseados. A menos que todos los consumidores tengan idénticas preferencias, sería indispensable recurrir al mercado negro para racionalizar la asignación de bienes. En tales circunstancias no es sorprendente la gran extensión de los mercados negros.

5. *Militarización*

La creciente “militarización” o regimentación del esfuerzo de movilización desde 1968 a 1970, no debería haber sorprendido a un observador cuidadoso. En la visión inicial de Guevara de una sociedad activada por los incentivos

morales había implícita una visión de bandas de *guerrilla*. O de un ejército con disciplina militar, con organización militar, con una dedicación de “actuar o morir” ante los objetivos comunes y con simbolismo militar que guiara la lucha mundial contra el “Imperialismo”.

“Así nosotros vamos hacia adelante. Fidel está a la cabeza de la inmensa columna. . . seguido por los mejores cuadros del partido, e inmediatamente detrás de ellos viene el pueblo, como un todo, una masa sólida de individualidades que se mueve hacia un objetivo común”.

“Nosotros, los dirigentes, sabemos que debemos pagar un precio por tener el derecho de decir que estamos a la cabeza del pueblo que está a la cabeza de América”⁴⁰.

Desde 1968 hasta 1970 se produjo “militarización” tanto en el sentido que las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) desempeñaron un creciente papel en la economía y en la sociedad cubanas, como en el sentido de que las formas de organización militar, su disciplina y simbolismo fueron incorporándose cada vez más a la trama de la sociedad.

Desde el triunfo de la Revolución hubo una pronunciada tendencia a que los oficiales del ejército asumieran posiciones de autoridad en la economía civil. Esto era comprensible considerando los estrechos lazos personales y la confianza entre la Directiva Revolucionaria y el cuerpo de oficiales, y por las ventajas de la disciplina militar en una economía de mando. Además, en 1970, casi 100.000 hombres alistados, en su mayoría conscriptos, estaban trabajando en la cosecha del azúcar. Otros trabajaban en el cultivo del arroz y en la construcción⁴¹. Ciertamente se pensaba que el problema de escasez de mano de obra en la agricultura sería resuelto con la “participación fundamental decisiva de (FAR) en las tareas de desarrollo”.

Se produjo un alto grado de puntos de contacto entre el ejército y el Partido. Así, era cada vez más común encontrar que el administrador designado en una empresa industrial o finca estatal (especialmente en las últimas), era a la vez un oficial del ejército y un funcionario de rango del Partido. Muchas de las Carpetas Ministeriales estaban en poder de oficiales del ejército, y una gran proporción de los miembros del Comité Central y del Gabinete Político eran miembros del FAR.

La organización del esfuerzo laboral en la agricultura era militar (como también lo era la despreocupación por los costos). Aunque una parte del trabajo era de naturaleza voluntaria, gran parte de éste era efectuado mediante conscripción. Los 100.000 soldados, los estudiantes secundarios y universitarios, los prisioneros y los que estaban esperando partir a Estados Unidos (a quienes se obligaba a trabajar en la agricultura hasta su partida) no eran voluntarios. Es también probable que una proporción substancial pero desconocida de trabajadores de fin de semana y de los trabajadores industriales que trabajaban en la agricultura por períodos substanciales de tiempo, lo hacían bajo tipos variables de presión de los funcionarios administrativos del Sindicato y del Partido, como también de sus compañeros de grupo para ofrecerse de “voluntarios”.

⁴⁰ Guevara, *op. cit.*, p. 399.

⁴¹ Fidel Castro, Discurso del 4 de noviembre de 1969, GWR, 19 de noviembre de 1969, p. 2.

Como se ha reconocido, desde entonces, había muy poca participación de parte del público en la toma de decisiones relativas a las tareas económicas próximas. La organización era estrictamente jerárquica y autoritaria, en que la gente cumplía órdenes como si estuviera en un ejército.

E. LA REVOLUCIÓN, BIENES PÚBLICOS Y MOTIVACIÓN

1. *¿Naturaleza Humana?*

El fracaso de la segunda estrategia de movilización y el nacimiento de fenómenos tales como “privilegios”, *amiguismo* y ausentismo, pueden explicarse probablemente por la naturaleza del hombre. Es admitido que los economistas están mal equipados para sondear en áreas tales como la psicología, carácter y potencial de perfección del hombre. Parece, sin embargo, que la naturaleza humana no era tan maleable como pensaba la directiva Revolucionaria.

A pesar del esfuerzo masivo efectuado para volver a crear la naturaleza humana dentro del molde del Hombre Nuevo, la evidencia de que se dispone apoya la conclusión de que, en realidad, la gente —aún los miembros del Partido Comunista— continuó actuando para fomentar su propio interés. Aunque al principio se consideraba oficialmente “reaccionario” y “contrario a la revolución” ver al hombre como un ser egoísta e incorregible⁴², la suposición de que los cubanos continuaron siendo materialmente egoístas durante el período de movilización de 1966-1970 explica los fenómenos discutidos anteriormente.

Dada la relativa falta de éxito de casi 2.000 años de Cristianismo para crear un Hombre Cristiano Nuevo altruista, es probablemente esperar demasiado el pensar que la Revolución cubana fuera a crear un hombre nuevo similar en cinco años. Puede ser también que el huido fervor revolucionario del “Hombre Nuevo”, que motivó al ejército original de guerrilla y en menor grado al público en general durante la crisis de la Bahía de Cochinos, posiblemente no motive a la gente en sus diarias y prosaicas faenas en la economía. Lo que es más triste, pero más cuerdo, es que el Primer Ministro Castro convino, en septiembre de 1970, que la tentativa de llevar a cabo el nuevo sistema ético y un sistema económico basado en el satisfactorio funcionamiento de la nueva moralidad era idealista⁴³.

2. *Los Objetivos de la Revolución como Bienes Públicos*

Los problemas a que hizo frente la estrategia de movilización, desde 1966 a 1970, pueden explicarse en términos de la tentativa de la Directiva Revolucionaria de tratar el objetivo del crecimiento económico como si fuera un “bien público”, cuando de hecho no lo es. (Se considera aquí que las características que definen un bien público son (i) el consumo que de él hace un individuo no puede excluir el consumo de otros (esto es, no se aplica aquí el “principio

⁴² Fidel Castro, Discurso del 3 de diciembre de 1966, en *Ediciones El Orientador Revolucionario* (Fidel Habla del Futuro), 1967, p. 18.

⁴³ Fidel Castro, Discurso del 3 de septiembre de 1970, *GWR*, 24 de septiembre de 1970, p. 9.

de exclusión"); (ii) un alto grado de indivisibilidad y unidad de la oferta. Como "bien público", o por lo menos como un bien público *ficticio* o *falso*, el crecimiento económico (o las ganancias materiales resultantes del crecimiento) fue tratado como si cumpliera con las características que definen un bien público. Los beneficios materiales provenientes del *crecimiento* económico iban a ser asignados equitativamente, para lograr igualdad de ingresos en un futuro no muy distante. Nadie iba a ser excluido de los frutos materiales de la Revolución, ya fuera porque no poseía la destreza necesaria para la economía o porque no estaba dispuesto a trabajar duro. En vez de esto, las ganancias materiales provenientes del crecimiento iban a ser distribuidas principalmente según los criterios de necesidad. Los "costos" de emprender las tareas requeridas para lograr el crecimiento económico iban a ser distribuidos de acuerdo con los criterios de la capacidad, siendo motivado el pueblo por la moralidad del "Hombre Nuevo". Así, todos los cubanos iban a trabajar juntos, como un equipo, familia o banda guerrillera para vencer los obstáculos y lograr objetivos colectivos comunes. (La *revolución*, aunque el término se usó con demasiada liviandad, era esencialmente el proceso de trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos comunes, de los cuales la finalidad era construir el comunismo pleno).

Aunque se los trate como un bien público, los beneficios materiales del crecimiento económico no cumplen con las características que definen el bien público tradicional. Primero, el "principio de exclusión" se aplica al consumo individual de la mayoría de los bienes materiales y de los servicios⁴⁴. Esto es, el consumo de bienes materiales y de servicios efectuado por un individuo o familia, excluye el consumo de éstos por otros. Por ejemplo, los beneficios proporcionados a un individuo por el vestuario, los alimentos y la vivienda, no están disponibles simultáneamente para otros. Esto contrasta con los beneficios proporcionados por la seguridad nacional y el "honor y prestigio" de la Revolución, a los que no se aplica el "principio de exclusión", porque el consumo que efectúe un individuo de éstos no excluye el consumo que puedan hacer otros ni reduce sus cantidades totales. Segundo, los beneficios del consumo aumentado, de la mayoría de los bienes materiales y servicios, están confinados principalmente (aunque no completamente) al consumidor individual, porque dichos bienes son generalmente muy divisibles y su consumo da origen a efectos externos relativamente pocos. Nuevamente esto contrasta bruscamente con la seguridad nacional y con el "honor y prestigio" de la Revolución que son indivisibles. Se suministran conjuntamente y proporcionan beneficios para todos sin importar su contribución al logro de estos objetivos. Por lo tanto, aunque la seguridad nacional y el "honor y prestigio" de la Revolución son bienes *públicos* puros, los beneficios materiales proporcionados por el crecimiento económico son principalmente bienes *privados*. La tentativa de la política oficial de tratar el crecimiento económico (y los beneficios materiales resultantes) como bienes públicos, cuando de hecho son bienes privados, no puede sino originar serias contradicciones y dificultades.

Cuando la acción colectiva para alcanzar el crecimiento económico es considerada como un bien público, indivisible y disponible equitativamente para todos, sólo puede ser guiada mediante la libre voluntad o por la fuerza.

⁴⁴ La educación y la salud, que son bienes públicos y privados muy mezclados, no están incluidos, por lo tanto, en esta discusión. El acceso a estos servicios fue redistribuido en 1966 y después hubo pocos cambios.

Si se recurre a activadores materialistas se destruiría la ficción del crecimiento económico como bien público, porque los individuos lucharían por mejorar su propia situación material, en lugar del nivel de vida de la nación en general. En otras palabras, ellos se preocuparían de los bienes materiales y servicios como de bienes *privados* en lugar de como bienes *públicos*. La fuerza tampoco fue aceptada oficialmente como un medio para atraer las energías humanas excepto para los conscriptos, estudiantes, emigrantes y prisioneros. Los activadores restantes eran la alegría de trabajar, la posición y el prestigio que daba el buen desempeño en el trabajo por sí mismo, y el altruismo (o "incentivos morales"). El activador que recibió mayor atención oficial fue el altruismo o la moralidad del "Hombre Nuevo". En menor grado, los otros dos activadores (alegría de trabajar, posición y prestigio provenientes del buen desempeño en el trabajo) fueron también cultivados y empleados. Finalmente se empleó algunos tipos selectivos de incentivos materiales y de posición social para atraer acciones prorrevolucionarias, aunque éstos eran contrarios al acento que se ponía en el "Hombre Nuevo".

Se podía obtener cooperación para las tareas económicas de la Revolución de parte de los individuos, solamente si ellos abandonaban sus intereses privados más estrechos a favor del interés general de la nación (como lo entendía y articulaba la directiva Revolucionaria). Si los individuos continuaban operando de acuerdo con sus exclusivos intereses materiales, sus acciones no podían dejar de ser contrarias al interés general, como lo definía la Directiva. Porque en la forma cubana de contexto 1966-1970, la estructura real de los incentivos materiales se hacía cada vez más deforme y poco funcional.

Pueden hacerse tres comentarios generales sobre la tentativa cubana de tratar los beneficios materiales provenientes del crecimiento económico como un bien público. Bien que debía alcanzarse mediante la cooperación voluntaria y el comportamiento altruista del público en general.

a) *La racionalidad del altruismo y del propio interés*

Es innecesario decir que el propio interés conduce frecuentemente a resultados negativos cuando se sacrifica el bienestar público a los intereses individuales o seccionales. Un importante problema de los países "en desarrollo" y "desarrollados" es, por supuesto, la obstrucción de los cambios requeridos para el beneficio público por los intereses creados seccionales.

Sin embargo, sería irracional que cualquier individuo ignorara completamente sus costos y beneficios privados, como se exhortaba a los individuos por los órganos de la Revolución. El altruismo perfecto o la abnegación por parte de cualquier individuo darían como resultado el hecho de que tendría que soportar costos privados indebidamente altos a cambio de beneficios privados indebidamente bajos. Una abnegación extrema, como imperativo categórico a la acción, involucraría la autodestrucción del individuo. Esto es, por supuesto, "lo mejor en momentos de emergencia nacional extrema o en situaciones críticas en el campo de batalla". Pero como guía de acción para las prosaicas tareas de la economía, la abnegación en su forma pura requeriría que los individuos se sacrificaran en exceso para fines tal vez insignificantes. El bien común requiere en realidad que los individuos mantengan su salud y energía física y mental (esto es, que mantengan el stock de capital incorporado en ellos). Esto

requiere entonces que los individuos asignen racionalmente su tiempo y recursos materiales a fin de mantener una buena salud. La abnegación debe temperarse con el interés en sí mismo.

El punto concerniente a la racionalidad de *un poco* de abnegación de parte de los individuos no es ni trivial ni de significación puramente académica. Porque cuando se exhorta a los individuos en términos simplistas a que sean "Hombres Nuevos" altruistas, se les está exhortando a actuar *con un cierto grado* de irracionalidad. Y cuando se construye un sistema de motivación de movilización, suponiendo que la gente va a comportarse de una manera tan altruista como aquella a la cual se les exhorta, dicho sistema, al ignorar los costos y beneficios privados percibidos por los individuos, probablemente no logre atraer las energías populares ni las asigne eficientemente. Aunque debe restarse importancia al propio interés o debe volverse a canalizarlo para obtener la cooperación voluntaria de los individuos, no puede ignorársele. Un sistema de incentivo que *ignora* los costos y beneficios privados, no puede menos que engendrar resultados extraños y no deseados.

b) *Acción colectiva en grandes grupos*

Es más difícil atraer la cooperación voluntaria de los individuos para lograr fines colectivos en grupos grandes que en grupos pequeños⁴⁵. Para un grupo del tamaño de una nación sería muy difícil organizar la acción colectiva voluntaria, sin recurrir a incentivos materiales o a la coacción. Como señala M. Olson, esta dificultad es representada por el fracaso de cualquier régimen político para reunir una cantidad significativa de sus ingresos mediante contribuciones voluntarias. Al mismo tiempo, es importante notar que en momentos de emergencia nacional, muchos regímenes han podido atraer voluntarios a las fuerzas armadas.

Hay una cantidad de razones para las dificultades que existen cuando se trata de atraer la cooperación popular para objetivos colectivos en grupos extremadamente grandes. Primero, porque es posible que el esfuerzo o contribución del individuo al esfuerzo colectivo no haga ninguna diferencia perceptible en el grupo, considerado como un todo, o en la carga o beneficio de ningún individuo en particular. Y porque los beneficios de una "acción revolucionaria" individual se esparcen tan ampliamente, que es posible que algunos individuos "saquen la vuelta" o traten de trasladar sus costos hacia otros en el grupo, suponiendo que ellos pueden obtener las recompensas sin incurrir en los costos. Si muchos individuos tratan de obtener el bien público, sin soportar su cuota en el peso de su producción, entonces el esfuerzo agregado del grupo será menor que el requerido para producirlo.

Segundo, mientras más grande es el grupo, mayores son las dificultades o costos para organizar un esfuerzo voluntario de grupo a fin de lograr objetivos colectivos. Cuando están sujetas a señales del mercado o a incentivos materiales, las energías individuales son dirigidas y desplegadas de acuerdo con decisiones espontáneas y descentralizadas. En tanto que si se suprimen todos los incentivos materiales, deben establecerse nuevas organizaciones o burocracias para atraer y asignar el trabajo. Por estas razones, M. Olson concluyó que

⁴⁵ Esta subsección se basa en la obra de Mancur Olson, *The Logic of Collective Action* (Nueva York: Schocken, 1971), capítulos I y II.

... los grupos muy grandes no se proveerán ni siquiera de cantidades mínimas de un bien colectivo cuando falta la coacción o los incentivos externos diferentes ⁴⁶.

En grupos muy pequeños que luchan por objetivos comunales, por otra parte, los costos de organización son bajos y cada miembro del grupo obtiene una proporción bastante sustancial de la ganancia del grupo, de manera que está dispuesto a soportar costos privados significativos. De aquí que un bien colectivo pueda ser conseguido más fácilmente por la cooperación voluntaria de los miembros de dicho grupo pequeño.

Aunque el sistema de motivación en Cuba en la segunda mitad de la década de 1960 puede considerarse como un fenómeno de un grupo grande, el sistema era al mismo tiempo más complejo. Aunque gran parte de la exhortación oficial enaltecía los aspectos nacionales de bien público de la acción colectiva, en realidad los grupos de trabajo eran relativamente pequeños, consistentes en brigadas, equipos de facultades y grupos de clases escolares, como por ejemplo en la agricultura ⁴⁷. El objetivo de usar pequeñas agrupaciones estables era esencialmente para desarrollar un espíritu de equipo tal, que se obtuviera una ganancia de grupo grande y lo suficientemente rápida como para atraer esfuerzos de sus miembros. Así se podría aplicar a los que sacaran la vuelta dentro del grupo mismo la disciplina de las presiones sociales, tal que se pudiera alentar la competencia entre dichas agrupaciones.

Es posible que con la formación de tales grupos pequeños frente a frente se podían vencer algunas de las dificultades de los grupos muy grandes. Esto requeriría que todos los grupos de trabajo estuvieran dispuestos a subordinar el interés del grupo al interés nacional, como lo determinaba la directiva. Una importante función del Partido Comunista, del sindicato y, en menor grado, de las otras organizaciones de masas era en realidad asegurarse la sumisión de cada uno de los grupos pequeños de trabajo al interés nacional. Hay evidencia sociológica de que las presiones ejercidas por pequeños grupos frente a frente tienen un mayor impacto sobre el comportamiento individual dentro de las organizaciones militares, que la propaganda oficial que trata de los aspectos de bien público del esfuerzo militar ⁴⁸. Organizar un sistema en el que los intereses de cada grupo y subgrupo son idénticos al interés nacional es en la práctica una tarea muy difícil. No es la menor de las dificultades saber qué tipo de acción al nivel del grupo pequeño sigue el interés nacional. Por ejemplo, la acción individual altruista óptima en el proyecto del Cordón Verde de

⁴⁶ *Id.* p. 48.

⁴⁷ Ver I. Talavera, "La Organización de las Brigadas de Trabajo en la Agricultura", Cuba Socialista, N^o 28 (diciembre de 1963), pp. 35-50.

⁴⁸ Se encontró, por ejemplo, que durante los últimos años de la Segunda Guerra Mundial, los soldados de la Wehrmacht estaban menos influenciados en su vida militar por la propaganda nacional (o por la contrapropaganda aliada) que por la naturaleza de las agrupaciones militares frente a frente en las que ellos operaban. Su cohesión, su moral y su espíritu de lucha se mantenían altos, a pesar de lo desesperado de la situación general si sus unidades permanecían intactas. Pero cuando las unidades se desmembraban, y los soldados empezaban a esconderse o peleaban en grupos fragmentados y aislados, aumentaron las tasas de rendición. Cf. E. A. Shils y M. Janowitz, "Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II", *Public Opinion Quarterly*, verano de 1948; en Brown y Selznick, *Sociology* (Harper y Row, 1963).

La Habana podría haber sido una crítica del plan, señalando que no se podía cultivar cafetales con las condiciones de suelo y agua existentes en algunas áreas del Cordón Verde. Sin embargo, en aquella época se sostenía que dicha crítica era contraria a la revolución, en tanto que el trabajo duro del cultivo de los cafetales (que más tarde fueron arrancados) era el comportamiento correcto del "Hombre Nuevo" revolucionario. En general, una perfecta coincidencia de los intereses especiales de todos los subgrupos con el interés nacional requerirían un conocimiento y una planificación perfectos. Esto es, por supuesto, imposible. Dicho sistema requeriría también que las percepciones sobre qué cosas van en el interés nacional fueran compartidas unánimemente. En realidad, parece que hay una tendencia a que la gente asigne especial importancia a sus propias tareas y empresas particulares. En una palabra, las lealtades seccionales son probablemente inevitables. Se presenta también el caso que, en algunas circunstancias, las presiones de grupos primarios pequeños pueden no alentar al individuo para que participe y se sacrifique más por los objetivos y políticas nacionales, sino que puede desalentar dicho comportamiento.

3. *Un cálculo de la motivación individual*

Una visión más amplia de la motivación de los individuos debe incluir los costos y beneficios privados, además de los beneficios públicos. La siguiente ecuación es un resumen esquemático del resultado final de la acción revolucionaria en términos de costos y beneficios públicos y privados⁴⁹. Debe ponerse énfasis en el hecho de que esta ecuación no es una tentativa de efectuar una memoria cuantitativa de los costos y beneficios públicos y privados percibidos por un cubano en los años 1966-1970. Dado lo intangible de factores tales como el "honor y prestigio de la revolución", la alegría de trabajar, el buen sentimiento resultante del altruismo, etc., es completamente imposible efectuar un acercamiento cuantitativo.

Esta representación del cálculo de motivación de costo-beneficio de un individuo al emprender una acción determinada (sea ésta una acción revolucionaria tal como trabajo voluntario, horas extraordinarias sin compensación, etc., o acción contrarrevolucionaria tal como tratos de mercado negro o "privilegios"), proporciona una estructura conveniente para observar la estrategia de motivación de la movilización de la Revolución en los años 1966 a 1970. La exhortación oficial hizo hincapié, por supuesto, en los aspectos del bien público.

$$P_R = SB(L_s)(L_i)_{(sl + ns + hp)} + SC(L_s)(L_i) + PB_{(a + jw + sp + m)} + PC_{(dw + of + po)}$$

- P_R : resultado final de la acción revolucionaria
 SB : beneficios sociales generados por la acción particular; aspecto del Bien Público
 SC : costos sociales generados por la acción particular; aspecto del Mal Público
 PB : beneficios privados de la acción

⁴⁹ Ver B. Tullock, "The Paradox of Revolution", *Public Choice*, XI (otoño de 1971), pp. 89-101.

- PC: costos privados de la acción
- Ls: posibilidad de éxito para lograr beneficios públicos
- Li: posibilidad de que la acción individual afecte el logro de beneficios públicos
- sl: estándar de vida
- ns: seguridad nacional
- hp: honor y prestigio de la revolución
- a: altruismo
- jw: alegría de trabajar
- sp: posición y prestigio del individuo
- m: recompensa material
- dw: compulsión a trabajar
- of: oportunidades a las que se ha renunciado
- pc: problemas y complicaciones que nacen de la falta de cooperación

Bienes como la seguridad nacional, el honor y prestigio de la Revolución y la ficción del bien público - ganancias materiales distribuidas equitativamente. También hizo hincapié en la alegría del trabajo o el heroísmo del trabajo duro y del buen desempeño en el trabajo, y en la alegría de trabajar por el prójimo (altruismo). Se restó importancia a la recompensa material "m", aunque se confirió prestigio o posición social preferida a aquellos cuyo desempeño en el trabajo era excepcional. Puede considerarse que los *costos* privados de la acción *revolucionaria* para el individuo incluyen: i) duración y compulsión del trabajo, ii) oportunidades de ocio, empleo alternativo, tratos en mercado negro o gris, a los que se ha renunciado, etc.

Es importante notar que los aspectos de bien público de la acción *revolucionaria* afectarán al individuo en forma muy pequeña, porque la acción revolucionaria de un individuo tendrá una influencia muy pequeña y posiblemente imperceptible en el logro del objetivo pertinente. Por ejemplo, el impacto de los esfuerzos de un solo individuo en la fertilización de los cafetales, en la seguridad nacional o en las perspectivas de crecimiento económico es muy leve. Por otra parte, si todos los individuos cooperan realmente, las oportunidades de alcanzar los objetivos son muchas, según sea la sabiduría de la estrategia y de los planes componentes más detallados y la eficiencia de la organización. Sin embargo, las oportunidades de alcanzar los objetivos, la seguridad nacional, el crecimiento económico y el "honor y prestigio" son imperciblemente menores con respecto a un solo individuo que no coopere. Por lo tanto, para un individuo, el componente de bien público del resultado final de la acción revolucionaria en la ecuación, virtualmente desaparece, y el "resultado final" depende en forma casi exclusiva de los costos y beneficios privados. Esto parece haber sido implícitamente reconocido por la exhortación de la Revolución, que insistía fuertemente en los beneficios *privados* inmateriales derivados de emprender la acción revolucionaria.

La estrategia de movilización de la Revolución, desde 1966 a 1970, estaba diseñada para aumentar el componente de beneficio social de la ecuación en las percepciones de una gran proporción de la población, mediante la exhortación respecto a la importancia dominante de la seguridad nacional, del "honor y prestigio" y del crecimiento económico, asegurando el éxito en el logro de los esfuerzos de la Revolución (elevar Ls) y convenciendo a cada persona de

que sus esfuerzos eran importantes para lograr los objetivos (elevar Li). La estrategia involucraba también aumentar los beneficios inmateriales privados que nacían de emprender la acción revolucionaria (poniendo énfasis en la "alegría de trabajar" y en la felicidad del comportamiento altruista, creando dificultades a los que no cooperaban, pero sin ofrecer ninguna recompensa material inmediata).

Sin embargo, a pesar de la penetrante educación política, los beneficios sociales que provenían de emprender la acción revolucionaria permanecieron distantes. Por no haber participado de un modo auténtico en la formulación de los objetivos de producción, el "honor y prestigio" de cumplir con los objetivos no podía proporcionar una motivación poderosa. Tampoco estaba completamente claro cómo el cumplimiento de los objetivos podía fomentar mucho la seguridad nacional (puesto que Rusia proporcionaba gratuitamente todos los elementos militares, en todo caso). Lo más serio era la posición privilegiada de consumo de que gozaba la élite. El crecimiento económico no era un bien público que beneficiara al pueblo cubano en general, si las ganancias del crecimiento *no* eran distribuidas equitativamente (como lo definía el Primer Ministro Castro), sino que en vez de esto iban a beneficiar a un grupo privilegiado de los que estaban en el poder. Finalmente, si debido a proyectos mal concebidos y a la mala organización el trabajo de uno tenía poco impacto sobre el desempeño de la producción (esto es, si Li fuera extremadamente baja), entonces el componente de bien público del cálculo de motivación sería aún mucho más bajo.

Mientras los beneficios sociales permanecían distantes e intangibles, los costos privados de la acción revolucionaria eran inmediatos y muy concretos. Los funcionarios públicos hacían pocas tentativas por minimizar estos costos privados, en parte porque se consideraba que el trabajo duro y la austeridad en el consumo eran medios importantes para forjar el carácter. Además, debido a la creciente intensidad del desequilibrio inflacionario, las oportunidades a que se renunciaba cuando se emprendía la acción revolucionaria (oportunidades para actividades de esparcimiento, tratos en el mercado negro, cultivo del *socialismo*) también aumentaban. Los privilegios del consumo de la élite tenían un poderoso efecto de demostración sobre el público en general, haciendo sumamente difícil la eliminación del propio interés material de los cálculos de motivación de la gente, a pesar de la intensa educación política.

De esta manera, demasiados individuos, al ponderar los beneficios y costos sociales y privados percibidos por (por ejemplo) trabajar, decidieron que los beneficios sociales eran tan oscuros, los beneficios privados tan escasos, y los costos privados tan altos, que con demasiada frecuencia se ausentaban del trabajo y dedicaban sus energías a hacer colas, al mercado negro, a descansar en sus casas, etc. Por razones similares, las apelaciones a la moral no eran generalmente suficientes para movilizar fuerza laboral para las tareas de la economía y había que emplear medios coercitivos de alta presión.

Al contemplar la acción "contrarrevolucionaria", tal como las transacciones de mercado negro, el logro de privilegios de consumo, etc., el individuo presumiblemente haría un tipo similar de estimación de costos y beneficios. Los costos sociales de muchas, aunque no de todas estas acciones, parecerían tan difusos y distantes que el individuo vería pocas razones para no emprender la acción (por ejemplo, tratos en el mercado negro). (Sin embargo, al individuo

le parecerían más conspicuos los costos sociales del *amiguismo* —que mediante trampa eliminaba la necesidad de hacer colas, favoreciendo la obtención de los mejores bienes— y del “privilegio”). Los costos privados de tales acciones estarían limitados a la dificultad de llevar a cabo estas acciones, y al riesgo de ser sorprendido y castigado. Por otra parte, los beneficios privados derivados de la obtención de bienes y servicios de esta manera, eran concretos e inmediatos.

F. ESTRATEGIA DE MOVILIZACIÓN DESDE MEDIADOS DE 1970

Como resultado del insatisfactorio desempeño de la segunda estrategia de movilización desde 1966 a 1970, la Directiva Revolucionaria adoptó una cantidad de métodos para enfrentarse al problema de atraer energías de la población para las tareas de la economía. Estos son: 1. Un nuevo énfasis en los incentivos materiales; 2. La “democratización”; 3. La coacción selectiva. Estos cambios significaban nada menos que el término de la fórmula única de Cuba para la construcción del comunismo. La Directiva Revolucionaria consideraba ahora que basarse en la moralidad del Hombre Nuevo para lograr el crecimiento económico era poco práctico e idealista. Se pensaba ahora que no era posible “la construcción paralela de socialismo y comunismo”. Según las palabras del Primer Ministro Castro:

No podemos caer en el idealismo de pensar que porque queremos el comunismo . . . y porque la conciencia es el factor más importante que debe desarrollarse, la conciencia se ha desarrollado y ya tenemos la base necesaria y la sociedad comunista. Este no es realmente el caso.

Si en la búsqueda del comunismo nosotros avanzamos idealísticamente más allá de lo que es posible . . . tendremos que retroceder tarde o temprano ⁵⁰. (f)

Ciertamente, la concepción que el Primer Ministro Castro tenía de la naturaleza humana experimentó un cambio significativo. Antes de 1970, el Primer Ministro hablaba continuamente de la perfectibilidad del hombre y de la conveniencia de reestructurar la sociedad, suponiendo que el hombre *estaba* motivado por el altruismo y por el patriotismo. La sola idea de que el hombre se comportaba de una manera egoísta e interesada, y de que la organización social debía estructurarse con esto en mente, era contrarrevolucionaria. Sin embargo, después de julio de 1970, el Primer Ministro Castro adoptó lo que era en efecto la fórmula estalinista para distribuir el ingreso —“a cada uno según su trabajo”—, aunque él expresaba esta posición con más tacto y elegancia: “La sociedad debe hacer más por aquellos que más hacen por la sociedad” ⁵¹.

1. *Nuevo énfasis sobre los incentivos materiales*

Los tipos de incentivos materiales introducidos en 1970-1972 incluían el antiguo sistema de normas de trabajo y escalas salariales; la distribución de

⁵⁰ Fidel Castro, Discurso del 1º de mayo de 1971, *GWR*, 16 de mayo de 1971, p. 7.
(f) Original en inglés (ver Apéndice).

⁵¹ *Id.*, p. 2.

bienes de consumo duraderos en los centros laborales de acuerdo, en parte, con los criterios de desempeño en el trabajo; el establecimiento de un sistema de identificación del trabajador y de registro de desempeño en el trabajo; la introducción de racionamiento por precios para algunos bienes y la tentativa de eliminar el desequilibrio inflacionario.

El acontecimiento que aparentemente encendió la chispa de la decisión de restablecer el sistema de normas de trabajo y de escalas salariales fue la petición hecha por las empresas de los sectores industrial y de servicios, de 300.000 trabajadores adicionales para permitirles alcanzar los niveles de producción anteriores a 1970. Esta petición era comprensible, dada la tendencia de las empresas a acaparar mano de obra, a fin de compensar los altos niveles de ausentismo y para defenderse de las demandas de trabajo voluntario para la agricultura. Sin embargo, la petición era imposible. Cuando se estudiaron las solicitudes de trabajo de unos 584 centros laborales y se instalaron normas de trabajo, se encontró que las "necesidades reales" de trabajo eran sólo de un 16% de la cantidad solicitada ⁵².

El establecimiento de normas de trabajo tuvo también un impacto significativo sobre la productividad que aparentemente aumentó en algunos centros en treinta por ciento, setenta por ciento y, en algunos casos, cien por ciento. El "sistema de normas" de trabajo se extendió a un nivel objetivo de 1.500 centros de trabajo a fines de 1971 y se presume que después a más. La productividad laboral que iba a ser "desde ahora el objetivo número uno del movimiento laboral" iba a ser incrementada en gran parte mediante este sistema de normas de trabajo ⁵³.

Una segunda política, anunciada en septiembre de 1970, fue la distribución de bienes de consumo durables tales como relojes, cocinas, refrigeradores, ollas a presión, facilidades para vacaciones y, más recientemente, de casas a los trabajadores en los centros de trabajo, basada tanto en la necesidad como en la calidad en el desempeño del trabajo. Muy estrechamente relacionada con el énfasis en el "mérito" del trabajo para la asignación de algunos bienes y servicios estaba la introducción de tarjetas de identificación o libreta del trabajador, para registrar los méritos y desmerecimientos del trabajador en cuestión. Los méritos considerados incluían no sólo el desempeño en el propio trabajo regular, sino también el trabajo en la cosecha del azúcar, otros trabajos voluntarios, horas extraordinarias y hasta donaciones de sangre. Este sistema—hecho posible por el censo de 1971, y el creciente uso que hacía Cuba de las computadoras—ataría los bienes y servicios en forma más efectiva al desempeño en el trabajo.

Un cambio adicional de política, que tuvo el efecto de aumentar la intensidad de los incentivos materiales, fue el recurso al mecanismo de precios como medio de racionar los productos de tabaco, el licor y la electricidad. Mientras un "Hombre Nuevo" conservaría la electricidad rigurosamente por el bienestar general, el Primer Ministro Castro propuso una política de precios que multaría el uso excesivo de la electricidad. Esta política "haría más barato el consumo inicial y más caro el aumento de consumo" o "alentaría el ahorro y

⁵² Fidel Castro, Discurso del 1º de mayo de 1970, *Granma Weekly Review*, 7 de mayo de 1970, p. 3.

⁵³ *Id.*

haría caro el despilfarro”⁵⁴. Obviamente, dicha política supone que el hombre se comporta más como un “hombre económico” que como un “Hombre Nuevo”. Sin embargo, Castro declaró que cualquier decisión de ese tipo sería discutida a fondo con los trabajadores antes de su implantación. Se modificó también el racionamiento de algunos productos de tabaco y sus precios aumentaron desde 250 por ciento para los cigarrillos más baratos hasta 500 por ciento para algunos puros. Esta política de precios, de manera similar, trataba a los hombres como hombres económicos, en contraposición con los “Hombres Nuevos”, aunque el Primer Ministro Castro discutía que los altos precios del tabaco y la cesación del racionamiento “elevaría el nivel de conciencia” quitando las condiciones que daban origen al mercado negro en los productos del tabaco.

La tentativa de reducir el desequilibrio inflacionario, existente desde 1971, ha aumentado posiblemente la intensidad de la estructura oficial de incentivos materiales. El Primer Ministro Castro ha sostenido que esta absorción del exceso de poder comprador reduciría el campo general para actividades del mercado negro. Según el Primer Ministro Castro, los aumentos de precios respondieron por un 13 por ciento de los 140 millones de pesos retirados de circulación en la primera mitad de 1972, resultando un 87 por ciento del aumento de bienes y servicios disponibles al público⁵⁵.

Mientras todas las políticas mencionadas anteriormente han tenido el efecto de aumentar la intensidad de los incentivos materiales, el Primer Ministro Castro continuó exhortando a la gente a trabajar por el bien común, apelando en particular al patriotismo.

2. “Democratización”

Un cambio comenzado en 1970 es la tentativa de introducir un mayor grado de democracia en el funcionamiento de los sindicatos. Si un verdadero proceso de democratización se difunde al Partido y a las otras organizaciones de masas, él podría marcar el comienzo de un cambio trascendental en la historia de la Cuba revolucionaria.

No puede haber duda ahora que los sindicatos antes de 1970 eran muy poco democráticos, en el sentido que: i) no representaban los intereses de los trabajadores como grupo seccional (diferente de la élite o de la Directiva Revolucionaria); ii) que no articulaban los intereses de los trabajadores, y iii) que la jerarquía del sindicato no respondía ante los trabajadores. En vez de esto, los sindicatos servían como “correas transportadoras”, transmitiendo órdenes, exhortaciones y disciplina hacia abajo, representando los intereses de toda la nación, como lo entendía y definía la Directiva Revolucionaria, siendo cada estrato en la jerarquía designado en efecto y responsable ante estratos más altos. Muchos observadores, incluyendo a L. Huberman y P. Sweezy comentaron sobre esta falta de democracia de los sindicatos antes de 1970⁵⁶. Esto fue mencionado

⁵⁴ Fidel Castro, Discurso del 1º de mayo de 1970, *Granma Weekly Review*, 16 de mayo de 1971.

⁵⁵ Fidel Castro, Discurso del 1º de mayo de 1972, *Granma Weekly Review*, 7 de mayo de 1972.

⁵⁶ L. Huberman y P. Sweezy, *Socialism in Cuba* (Nueva York: Monthly Review Press, 1969), pp. 219-220.

también en la declaración del Primer Ministro Castro en septiembre de 1970, en que anunció las elecciones sindicales.

Nosotros vamos a confiar en nuestros trabajadores y a tener elecciones en todos los locales... inmediatamente. Ellas serán absolutamente libres y los trabajadores pueden elegir los candidatos... Si el trabajador ha sido elegido realmente por un voto de mayoría de todos sus camaradas, él tendrá autoridad; *él no será un don nadie que ha sido colocado ahí por decreto* (agregado en bastardilla) ⁵⁷. (g)

Aunque la "democratización" puede estar llegando a ser un fin en sí mismo, el Primer Ministro Castro vio su valor práctico en los sindicatos, porque facilitaba la liberación de la iniciativa y creatividad de los trabajadores, en lugar de restringir las actividades de solucionar problemas a los individuos designados por la administración y por el sindicato. "Los métodos burocráticos y administrativos", esto es, las decisiones hechas por funcionarios sin consultar a aquellos afectados por las decisiones y sin la participación de éstos, ahora Castro los consideraba contrarios al verdadero socialismo. Además se pensaba que eran ineficaces. "Nadie puede solucionar problemas mediante métodos administrativos". Dichos métodos han probado su ineficacia, según la opinión de Castro, en el desastre de la tentativa de 1968-1970 de producir diez millones de toneladas de azúcar ⁵⁸. La democratización de los sindicatos fue un medio de aumentar la participación popular en la toma de decisiones. Los sindicatos democráticos iban a servir como un "instrumento del cual podía depender la Revolución para hacer frente a las tareas que se presentaban" ⁵⁹. Según el Primer Ministro Castro, esta falta de democracia en el movimiento sindical no era culpa de los sindicatos ni de los trabajadores, sino culpa del Partido y de la directiva política del país. Esto, sin embargo, no se hacía conscientemente, sino que "sucedió de un modo algo inconsciente, espontáneamente, como resultado de ciertos idealismos... el movimiento de los trabajadores fue descuidado en general" ⁶⁰.

El Ministro del Trabajo, Risquet, definió la democracia sindical en la siguiente forma:

Democracia sindical significa que todos los cuerpos directivos del movimiento sindical deben ser elegidos libremente por los trabajadores, que el proceso electoral debe caracterizarse por el debate más amplio posible sobre las virtudes y méritos de cada candidato, que los dirigentes deben informar periódicamente a sus electores, y que su mandato puede ser revocado en cualquier momento en que los que los eligieron lo estimen necesario.

⁵⁷ Fidel Castro, Discurso del 2 de septiembre de 1970, *Granma Weekly Review*, 20 de septiembre de 1970, p. 5.

(g) Original en inglés (ver Apéndice).

⁵⁸ *Id.*, p. 5.

⁵⁹ F. Castro, Discurso del 1º de mayo de 1971, *Granma Weekly Review*, 16 de mayo de 1971, p. 2.

⁶⁰ F. Castro, Discurso del 28 de septiembre de 1970, *Granma Weekly Review*, 4 de octubre de 1970, p. 2.

Parece que la Directiva Revolucionaria se ha reservado el derecho de anular una elección sindical, si el trabajador elegido es un "dirigente sindical corrompido del pasado", un ausentista, un "agitador o un demagogo que se aprovecha de un agravio real". Si ocurriera tal eventualidad, esto daría a la Directiva "una idea de la situación política en ese centro laboral y nosotros (la Directiva) sabremos que el centro anda mal desde el punto de vista político"⁶². La solución sería entonces hacer "trabajo político" en el centro hasta que los trabajadores eligieran a un candidato más aceptable.

De acuerdo con el programa de democratización, hubo elecciones en aproximadamente 33.815 locales sindicales, con por lo menos dos candidatos por cada posición. No está claro, sin embargo, si se empleaban las elecciones desde abajo, para elegir funcionarios sindicales para cada estrato sucesivo de la jerarquía.

Parece que las elecciones de los funcionarios de los sindicatos locales eran relativamente democráticas⁶³. Pero es cuestionable el que los sindicatos puedan seguir siendo representantes de los intereses de los trabajadores (que no coinciden con los intereses de la Directiva). En realidad, una ventaja contemplada inicialmente por Castro al elegir en vez de designar a los funcionarios sindicales, era que ellos estarían en una mejor posición para defender y poner en ejecución políticas adoptadas por la Directiva Revolucionaria⁶⁴. La primera política general que se implantó en 1971-72 fue la continuación de la austeridad en el consumo y la rebaja de las expectativas populares de un aumento en el estándar de vida. Una política que los trabajadores pueden tener dificultad en aceptar que es a favor de sus mejores intereses. Queda por verse si los funcionarios sindicales electos pueden continuar gozando del apoyo de sus electores mientras ponen en vigor la política de la Directiva Revolucionaria. En todo caso, la Directiva Revolucionaria no considera que la democracia sea una situación de pluralismo y espontaneidad políticos, en la que los funcionarios sindicales puedan defender los intereses seccionales particulares de los miembros del sindicato. En vez de esto, los funcionarios sindicales, aunque sean elegidos, sirven, según se supone, como medios más eficientes para transmisión de instrucciones, exhortación y disciplina desde el nivel más alto al nivel más bajo.

No hay indicación de que los procedimientos democráticos se hayan extendido dentro del Partido y de las organizaciones de masas tales como ANAP y el CDR. La sociedad, la política y la economía de Cuba serían en realidad muy diferentes, si estas organizaciones enunciaran y defendieran los intereses de sus constituyentes, en lugar de servir como instrumentos para ser orquestados por la Directiva Revolucionaria y finalmente por el dominante director.

En la promulgación de la Ley Antivagancia se siguieron procedimientos interesantes y más democráticos. En lugar de los "procedimientos institucionales

⁶² F. Castro, Discurso del 2 de septiembre de 1970, *Granma Weekly Review*, 20 de septiembre de 1970, p. 5.

⁶³ N. Valdés (New Politics, Nueva York, otoño 1970) sostiene que es incorrecto considerar las elecciones sindicales como verdaderamente democráticas. Ver también Le Monde, op. cit.

⁶⁴ "El tendrá la autoridad moral de su elección y cuando la Revolución establezca una línea, él saldrá con todas sus fuerzas a defender y a luchar por esa línea". F. Castro, Discurso del 2 de septiembre de 1970, *Granma Weekly Review*, 20 de septiembre de 1970, p. 5.

establecidos, en que los miembros del gobierno se reúnen y promulgan una ley”, la legislación propuesta fue presentada y “discutida por más de tres millones de personas en 115.000 asambleas”⁶⁵. Este proceso no fue solamente más democrático sino que fue también más eficiente porque (según el Primer Ministro) hacía que la gente se diera cuenta de la naturaleza de los problemas del ausentismo y de la vagancia.

3. *La Ley Antivagancia*

Como resultado de los extraordinarios aumentos en el ausentismo durante parte de la jornada de trabajo y en “vivir de la beneficencia” con horario completo, mediante el ingreso de otro miembro de la familia, o con ingresos derivados de actividades fuera de la ley, en septiembre de 1970 se propuso una ley Antivagancia, la que fue ampliamente discutida en las asambleas de los trabajadores y que fue promulgada después en abril 1º de 1971.

El objetivo de la legislación era erradicar el ausentismo y obligar a los que vivían sin una ocupación legal a que ingresaran a la fuerza laboral. La legislación, en las palabras del Primer Ministro Castro, era una legislación “hecha por productores contra los no productores; es una ley hecha por los que crean la riqueza a través del sudor y del esfuerzo contra aquellos que quieren disfrutar de la riqueza creada mediante el esfuerzo de los demás sin hacer la más mínima contribución a la creación de esta riqueza”⁶⁶.

La ley proclamó que el trabajo era no sólo un “derecho sagrado”, sino también el “deber social” de todos los hombres entre las edades de 17 y 60 y de todas las mujeres entre las edades de 17 y 55 que fueran física y mentalmente aptos. Los individuos en estos grupos de edad que no estaban en el sistema educacional ni vinculados a un centro laboral y que se ausentaran del trabajo por más de 15 días sin justificación, o que fueran convictos más de tres veces por una Corte de los Trabajadores por una ofensa laboral, eran culpables de vagancia precriminal⁶⁷. El castigo por estas infracciones iba desde el trabajo continuado en el centro laboral, bajo la vigilancia de los compañeros de trabajo y las organizaciones revolucionarias, hasta un año de internación en un establecimiento para reeducación (un campo de trabajo) por el máximo de un año. La repetición de cualquiera de estas infracciones después de una convicción inicial era un crimen que se podía castigar hasta con dos años en un “centro de reeducación”, o con un régimen de trabajo supervigilado con la obligación de permanecer en el centro laboral. La ley iba a ser administrada por Consejos Regionales de Apelación de Justicia Laboral.

Antes de la promulgación de esta ley se concedió un período de gracia de dos meses a “haraganes” o “vagos” que pudieran ser procesados por la ley. El 1º de abril de 1971, unas 101.000 personas se inscribieron para trabajar, evitando así las penas a que hubieran sido sometidas de otro modo. De éstas, un cincuenta por ciento eran verdaderos “haraganes” divorciados de las actividades productivas”, en tanto que la otra mitad la constituían personas que habían dejado la

⁶⁵ Fidel Castro, Discurso del 1º de mayo de 1971, *Granma Weekly Review*, 16 de mayo de 1971, p. 2.

⁶⁶ Fidel Castro, Discurso del 1º de mayo de 1971, *Granma Weekly Review*, 16 de mayo de 1971, p. 2.

⁶⁷ *Bohemia*, “Ley Contra la Vagancia”, abril de 1971, pp. 64-68.

escuela y aún no empezaban a trabajar, ex convictos y hombres que habían sido dados de baja de las Fuerzas Armadas. Este aumento indoloro e inmediato del tamaño de la fuerza laboral fue observado con satisfacción por la Directiva Revolucionaria. Se consideró, también, que la moral de gran parte del resto de la fuerza laboral iba a mejorar con el conocimiento de que los "ociosos" o en cubano "los vagos y parásitos" sin ocupación oficial o sin suficiente regularidad en el trabajo, serían castigados y no se les permitiría ya consumir sin producir.

Sin embargo, esto tuvo también aspectos negativos de menor importancia. Primero, a menos que los 101.000 trabajadores que ingresaron a la fuerza laboral fueran realmente productivos, el pago de sus salarios habría solamente alimentado el desequilibrio inflacionario con todas sus acompañantes aberraciones. Segundo, los trabajadores cuya principal motivación es la fuerza o el temor de sanciones penales han sido, históricamente, ineficientes, poco cooperadores e improductivos. Aunque en Cuba dichos trabajadores están sometidos a las presiones y efectos demostrativos de los trabajadores serios en grupos pequeños, ellos pueden tener también un efecto negativo en sus compañeros de trabajo.

Aunque esta legislación estaba dirigida a una minoría de la fuerza laboral (específicamente a aproximadamente un tres por ciento de ésta), ésta y el esquema de identificación del trabajador representan una desgraciada negación de la tentativa de emplear el altruismo y un recurso a la compulsión explícita como medio de atraer energías humanas para las tareas de la economía.

G. CONCLUSIONES

En este trabajo se han analizado las políticas usadas en Cuba Revolucionaria para movilizar energías humanas. Se ha centrado principalmente en el fracaso de la segunda estrategia para la movilización de recursos humanos.

La segunda estrategia de movilización, desde aproximadamente 1966 a mediados de 1970, fue una instalación de la visión de la nación cubana como una columna de *guerrilla* concentrada en la búsqueda de objetivos comunes, sacrificando el interés individual por el bienestar del equipo y de la humanidad. Y con el espíritu de cuerpo, disciplina, dedicación y organización de una banda *guerrillera* idealizada. Esto involucró tratar los objetivos de la Revolución como bienes públicos. Ello no constituyó problema para objetivos tales como seguridad nacional y el "honor y prestigio" de la Revolución. El tratamiento de las ganancias materiales del crecimiento económico como un bien público, esto es, asignar el ingreso no de acuerdo con la calidad y cantidad de los esfuerzos de trabajo (como beneficios privados para los individuos), sino según el criterio de la necesidad (como lo define la directiva Revolucionaria) significaba que la gente tenía que aceptar y meterse dentro un nuevo sistema ético. La Directiva Revolucionaria trató de crear esta nueva moralidad pública, dando nueva forma a las instituciones económicas, de modo que los incentivos materiales estuvieran ausentes. Ignorando así la antigua estructura de incentivos materiales y el desequilibrio inflacionario, mediante la educación política y la exhortación pública; alentando y, a veces, obligando a la gente a comportarse como si fueran "Hombres Nuevos" (adquiriendo con esto conciencia) y mediante la vigilancia y actividades proselitistas del Partido y de las organizaciones de masas. Se cultivaron, también, otros incentivos no materiales, tales como la alegría de trabajar, y la posición y el prestigio del buen desempeño en el trabajo.

La evidencia de que se dispone indica que con esta estrategia aumentó el ausentismo, bajó la productividad y proliferaron los mercados negros y la práctica del *amiguismo*. Además, la vanguardia de la campaña hacia el pleno comunismo, es decir el Partido Comunista, se corrompió, en parte, extrayendo del sistema privilegios materiales privados. Finalmente, se hizo necesario un aumento en el recurso a la regimentación y a la coacción a fin de movilizar trabajo después de 1968. La directiva Revolucionaria se dio cuenta de que la estrategia de movilización era un fracaso, porque la abandonó. Después de mediados de 1970, se adoptó un nuevo método de acercamiento, un acercamiento que ponía su acento en incentivos materiales de varios tipos, coacción abierta contra los que “sacaban la vuelta” o los que rehusaban trabajar, y en una organización sindical algo más democrática (y, por lo tanto, se supone que más enérgica).

Una explicación posible del fracaso de la segunda estrategia de movilización es que: una proporción demasiado grande de la población continuó siendo motivada principalmente por sus costos y beneficios privados, en lugar de por lo que el Primer Ministro Castro entendía que era el bien público. Como la estructura oficial de incentivos materiales se hizo cada vez más moribunda, la incidencia de acciones contrarias al desarrollo (ausentismo, “soborno”, *amiguismo*, etc.) aumentó, a medida que la gente continuaba minimizando costos privados y maximizando sus beneficios privados.

A P E N D I C E

- a) “Perhaps our greatest idealism lies in having believed that a society... could, all of a sudden, be turned into a society in which everybody behaved in an ethical moral way”.
- b) “It would be absurd that we should intend that the large majority of men who earn their living by cutting cane should each make a maximum effort by telling them that they have to do it because its their duty independent of whether they earn more or less. It woul be idealistic to atempt that”.
- c) “We have already said that activities other than those of the sugar industry have gradually absorbed manpower. Productivity was practically forgotten, and non-productivity is like an abyss threatening to swallow up our human resources and our country’s wealth”.
- d) “Naturally it would be absurd to have a skilled worker who handles a machine cutting sugar cane. More harm is done by taking a skilled worker who opperates a machine and sending him to cut sugar cane. It doesn’t make any sense at all”.
- e) “. . . the administrative official —or even worse, the political leader— who gests preferencial treatment in obtaining a house that becomes available, right before the eyes of thousands of people who don’t have a single room, does a tremendous amount of damage to the authority and prestige of the Revolution. Right away, the *gusanos*, our enemies, the loafers and lumpen

elements —all the enemies of work— seize on this as an argument to use against the Revolution trying to demoralize the revolutionaries”.

f) “We cannot fall into the idealism of thinking that because we want communism... and because consciousness is the most important factor that must be developed, that consciousness has been developed and that we already have the necessary foundation and the communist society. This is really not the case.

If, in the pursuit of communism we idealistically go further ahead than is possible... we will have to retreat sooner or later”.

g) “We are going to trust our workers and hold elections in all locals... righth away. They will be absolutely free and the workers can choose the candidates.

... If the worker has really been elected by a majority vote of all his comrades, he will have authority; he won't be a nobody who has been placed there by decree (*italics added*)”.