

“Ernesto Che Guevara: vigencia de su pensamiento. II”



Este segundo folleto incluye dos trabajos que presentan gran actualidad para los cuadros, reservas y directivos:

- 1) Discusión colectiva, decisión y responsabilidad únicas.
- 2) Contra el burocratismo

Ambos temas interesan a todos los que ocupan cargos de dirección en nuestra sociedad y constituyen significativos materiales para su formación política e ideológica y por lo tanto, deben coadyuvar a elevar los resultados de la labor de dirección.

Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.  
Ministerio de Educación Superior

## **Discusión colectiva, decisión y responsabilidad únicas.**

*Artículo publicado en la revista **Trabajo**, segunda quincena, Julio 1961.*

Nuestra revolución ha avanzado tan rápidamente y los problemas que se plantean deben cambiar de enfoque con tanta velocidad que deja atrás la capacidad de reacción y asimilación de ciertas esferas de los núcleos revolucionarios.

Es por ello que queremos dar con este informe, ampliamente discutido, los lineamientos generales de la política a seguir por los administradores de empresas estatales y sus relaciones con las agrupaciones obreras y políticas: Comité Técnico Asesor, Sindicato, JUCEI [Juntas Provinciales de Coordinación, Ejecución e Inspección], organizaciones revolucionarias, etcétera.

La Revolución cubana, dejando atrás rápidamente su primera característica de revolución democrática antiimperialista, se ha transformado en socialista; como tal, todos los problemas que se plantean deben examinarse desde el punto de vista de un Estado que marcha hacia el socialismo y a la luz de los grandes principios directores del marxismo, considerando además la experiencia de los países que están construyendo efectivamente el socialismo en su territorio.

A todo esto hay que agregar las condiciones esenciales de nuestra propia individualidad nacional y adaptarla también a los cuadros generales de las necesidades del desarrollo en cada etapa dada.

Nuestra revolución ha dejado ya la fase de lucha en que había que aplicar inevitablemente medidas drásticas generales de expropiación a los capitalistas, sobre todo en la rama industrial, donde más del ochenta por ciento ha sido nacionalizado y el proceso continúa mediante compras por expropiaciones dictadas ante la huida del país de los propietarios por abandono del centro de trabajo, o por complicidad con elementos contrarrevolucionarios. Todo esto ha llevado a la necesidad de estructurar el aparato de producción del Estado, ignorando, para los fines prácticos, la producción privada. En el plan se contemplan las capacidades de producción y las necesidades de abastecimiento de las empresas estatales y, globalmente, las de aquel grupo minoritario de empresarios particulares que subsistan.

El concepto de empresa ha ido cambiando gradualmente. La Junta Central de Planificación [JUCEPLAN] ha dado una definición de empresa que textualmente dice lo siguiente:

*El concepto de empresa pública es el de integración de todas las unidades de producción que laboren bienes o presten servicios idénticos o similares -aunque no excluye la posibilidad de que, en casos excepcionales y por razones prácticas, pueden constituirse en empresas públicas de acuerdo con otros principios de integración.*

La Resolución de la Junta Central de Planificación dice:

*Conferir en principio a las empresas públicas las siguientes facultades:*

*a) Celebrar contratos para la compra o recepción de insumos (energía, materias*

*primas, lubricantes y repuestos de las maquinarias en uso).*  
*b) Celebrar contratos para la venta o entrega de los bienes y servicios producidos.*  
*c) Celebrar contratos para la construcción de edificaciones y la adquisición de las maquinarias y equipos que se requieran para ampliar la capacidad productiva de sus unidades integrantes, de acuerdo con el plan de inversiones que se apruebe.*  
*d) Celebrar contratos y convenios colectivos de trabajo.*  
*e) Nombrar, promover y separar el personal no directivo de las unidades que las integran, de acuerdo con el Ministerio del Trabajo y las plantillas aprobadas.*  
*f) Determinar en qué unidades de producción debe llevarse la contabilidad.*  
*g) Elaborar un presupuesto a través del cual obtendrá por asignaciones estatales los fondos necesarios para hacer efectivos los contratos a que se refieren las letras a, c y d; así como ingresar en rentas públicas el producto de las ventas que realice.*

Como se podrá ver, una empresa estatal es un conjunto de unidades de producción más o menos similares que trabajan con un presupuesto establecido y que, de acuerdo con ese presupuesto, establecen sus metas de producción y firman contratos para realizarlas, celebran los contratos y convenios colectivos de trabajo, nombran, promueven y separan personal no directivo de las unidades, de acuerdo con el Ministerio del Trabajo y celebran contratos para la construcción de edificaciones y maquinarias, etcétera.

A los administradores de cada fábrica se les transfiere parte de las atribuciones de un director de empresa consolidada, pero refiriéndose a los jefes podemos no separar los de empresa consolidada de los de fábricas. La empresa consolidada, en realidad, es una agrupación cuantitativa de una serie de fábricas, pero con aproximadamente las mismas funciones. ¿Cuáles son los cuadros dirigentes de las empresas actuales del Ministerio de Industrias según el último reglamento aprobado? El jefe del Departamento Económico, el jefe del Departamento de Producción y el jefe del Departamento de Intercambio. Las tres personas más importantes que junto con el director constituyen la parte ejecutiva de la empresa. Bien, pero la empresa no está constituida solamente -y vuelvo a repetir que también las fábricas- por este grupo de dirección de funcionarios estatales; hay también dos organizaciones muy importantes, que son el sindicato y el Consejo Técnico Asesor. Las relaciones entre cada una de ellas debe establecerse muy exactamente.

Antes de seguir adelante hay que precisar que las fábricas son propiedad de todo el pueblo y, como el pueblo está representado en nuestro país por el Estado, son propiedades del Estado. Este tiene la misión encomendada por el pueblo cubano de dirigir la producción hacia las metas propias de una revolución socialista. Precisamente, el carácter socialista de la Revolución cubana determina las características generales de la producción; frente a la anarquía de la producción capitalista, se alza el plan racional de la producción socialista. Por eso el plan es uno de los ejes del sistema socialista y una tarea donde se conjugan los esfuerzos de todo el país, armónicamente distribuidos y estrechamente entrelazados.

Claro que el gobierno no puede dictar normas, hacer planes, fijar metas, sin la participación del pueblo, pues en ese caso, sería un plan frío, burocrático. Por eso mismo, la empresa debe recurrir a sus funcionarios y obreros para discutir los planes, para incorporar a la gente a la producción y a los problemas de la producción de tal forma que el resultado final sea algo vivo, producto de discusiones prácticas sobre temas determinados y que puedan ofrecerse conclusiones acabadas. Es preciso agregar a esto que de acuerdo con los principios actuales de dirección de empresas en los países socialistas, el administrador y el consejo de administración son los que

tienen la responsabilidad única y absoluta del cumplimiento de las obligaciones a ellos encomendadas. Esto debe estar muy claro, pues no puede admitirse ninguna clase de dejación por parte del administrador de las funciones que le son impuestas por el Estado -ni cedidas, ni otorgadas- en su función de director de la empresa o administrador de alguna fábrica determinada. Sólo partiendo de este criterio básico puede iniciarse la discusión sobre los problemas a tratar.

¿Cuáles deben ser las relaciones entre el administrador y los sindicatos?

Ya está dicho, como título de este trabajo, que la dirección debe ser única, con responsabilidad única y la discusión colectiva. Los directores, ya lo hemos dicho, deben cumplir y hacer cumplir las orientaciones generales del Ministerio; deben además, conocer y administrar en todas sus fases la planificación directa, organización y confección, realización y control de todas las funciones y asuntos de la empresa consolidada o, en su caso, de la fábrica. Las funciones de un director de empresa consolidada son las siguientes:

- a) Supervisar y dirigir por sí, o por intermedio de funcionarios competentes, las labores de las secciones, oficinas y unidades productivas de la empresa consolidada, siendo el máximo responsable ante el ministerio de la buena marcha de las mismas.
- b) Dirigir la confección y cumplimiento del plan estatal en la parte correspondiente a la empresa consolidada (plan técnico-económico de la empresa consolidada).
- c) Vigilar el cumplimiento de lo establecido con respecto al trabajo, salarios, contratos, tecnología, finanzas, leyes y reglamentos, seguridad e higiene de los trabajadores, así como el de los derechos de los mismos. Vigilar, asimismo, el uso correcto y eficiente de los recursos asignados a la empresa consolidada por el Estado.
- d) Dictar las resoluciones de carácter interior que considere necesarias para el mejor funcionamiento de la empresa consolidada. Dictar, cuando proceda, las instrucciones relativas a la mejor organización de las actividades administrativas, económicas, técnicas, de producción y comerciales de la empresa consolidada.
- e) Informar, orientar, estimular, adiestrar y capacitar al personal de la empresa consolidada para lograr la más revolucionaria, eficiente y económica actividad del mismo.
- f) Suscribir los documentos públicos y privados que fueren necesarios, sin que en modo alguno pueda excederse de los límites fijados en el plan técnico-económico de la empresa consolidada.
- g) Presidir los consejos de administración, comités y reuniones que se establezcan y celebren para información y coordinación de las distintas actividades de la empresa consolidada.
- h) Colaborar con las organizaciones revolucionarias y sindicales.
- i) Promover la participación activa de los trabajadores en la dirección y en el cumplimiento del plan.

Y, ¿cuál será el papel de los sindicatos?

Los sindicatos tienen estos problemas, dos funciones distintas, aunque se complementen en esta época revolucionaria.

Una de ellas es captar la idea general de organización y de las metas del gobierno, discutirla a nivel de la empresa o fábrica de que se trate y llevarla al seno de la masa trabajadora para que se haga carne en ella el espíritu de lo que se pretende hacer y se empuje hacia adelante con el mayor ímpetu. La otra es aparentemente opuesta y

complementaria, en realidad, de ésta, en la defensa de los intereses específicos e inmediatos de la clase trabajadora a nivel de empresa o fábrica. El establecimiento del sistema socialista no liquida las contradicciones sino que modifica la forma de solucionarlas. También ahora, habrá contradicciones y en éstas el sindicato jugará un papel importante; irá a fundamentar los puntos de vista de un sector dado de trabajadores cuando sus necesidades -de posible satisfacción sin daño al interés general de toda la clase obrera, que es la construcción del socialismo y la industrialización en plazo breve del país- no se hayan contemplado en determinadas normas de trabajo, cuando se pretenda objetar ciertas mejoras obtenidas a través de la lucha sindical durante muchos años, cuando se desconozcan necesidades apremiantes de la masa obrera del centro de trabajo que se trate y cuanto se refiera a la discusión general del convenio colectivo del trabajo. ¿Cómo compaginar toda esta defensa de los intereses inmediatos de la clase obrera, con la transmisión a la misma de las grandes iniciativas económicas de Gobierno? Pues sencillamente, porque no hay una contradicción intrínseca entre estas dos tareas; el Gobierno trata de llevar adelante al país en la forma más rápida posible, con la utilización de la mayor cantidad posible de recursos, para beneficio del mayor número posible de personas en el menor tiempo posible. Esta es una aspiración muy grande; cuando se lleva a una fábrica, a veces la aspiración general choca con dificultades prácticas; en ese caso, la misión del sindicato es adecuar las condiciones reales del lugar de trabajo a las grandes directivas generales de desarrollo del Estado. Podemos poner un ejemplo para hacer más clara la idea.

Vamos a suponer un trabajo insalubre en una industria a la que no le pondremos nombre; el país necesita del producto, para obtener el cual hay que trabajar en condiciones de salubridad muy malas con una urgencia tremenda. Los órganos económicos transfieren, a través de sus organismos, la petición que llega al director de la empresa encargada de producirlo; el director quiere doblar las metas de producción, pide más horas de trabajo, una serie de sacrificios necesarios para aumentar la producción sin recurrir a nuevas inversiones que no es posible hacer en estos momentos. El sindicato puede salir al paso y decir: "un momento, aquí se está pidiendo de este sector de la clase obrera un esfuerzo desmedido, porque trabajar tantas horas provoca tal enfermedad, porque provoca tal desgaste físico, porque no hay condiciones de salubridad mínimas, porque hay esto o aquello. Nosotros queremos en nombre de la masa obrera que representamos que mejoren las condiciones de salarios en tanto, las condiciones de salubridad, en más cuanto, las condiciones de seguridad social, digamos en más cuanto, para poder cumplir entonces con las metas del Gobierno, y en tal caso, nos comprometemos a hacerlo."

Naturalmente, éstos son casos extremos; siempre en la administración se consideran las condiciones necesarias a la tarea de los obreros, el bienestar de los mismos y no se les va a exigir algo como lo caricaturizado en este ejemplo, pero allí está, en términos generales, la otra función del sindicato.

El sindicato debe llevar esta doble función de velar por las condiciones de trabajo de los obreros y empleados y por dar, él mismo, la orientación revolucionaria del sacrificio o el esfuerzo necesarios a las masas con toda la honestidad de que son capaces los miembros del proletariado, pues las líneas generales de la política económica de la revolución socialista está regidas por el deseo de crear mayores riquezas para mayor bienestar de la clase obrera, de los campesinos, de todo el pueblo.

El sindicato debe estar bien al tanto de cuáles son estas líneas y cómo se puede

educar a la masa para el rápido logro de las metas proyectadas; para eso debe tener acceso a la dirección del centro de trabajo. Mientras no se estructure un reglamento, es conveniente que la administración dé cabida al secretario de la sección sindical en los consejos de dirección. Este íntimo contacto hará posible una mayor clarificación de la conciencia de los obreros y una mejor visión de los objetivos económicos.

Los sindicatos están íntimamente ligados al aumento de la productividad y de la disciplina en el trabajo, pilares de la construcción socialista. Y también en la preparación de administradores eficientes entre los trabajadores en general levantando su nivel técnico y político.

Otra de sus funciones es también la ya descrita de la preocupación por los intereses materiales y espirituales inmediatos de los obreros. Armonizando todas ellas en el marco de la discusión y de la persuasión, método básico para actuar correctamente, cumplirá el sindicato con todos los deberes de este momento de tensión de las fuerzas productivas.

Las relaciones, entonces, entre el director y el sindicato son de cordialidad, de armonía, de cooperación mutua, pero en esferas diferentes; en todo lo administrativo, el administrador tiene la responsabilidad y debe ejercer su autoridad; en la conducción y superación ideológica de las masas, los sindicatos tienen la mayor responsabilidad y deben cumplirla con hondo sentido revolucionario.

Toda contradicción debe resolverse mediante discusiones, porque el arma superior de la clase obrera, que es la huelga, es precisamente el arma de la definición violenta de las contradicciones de clase, cosa que no debe suceder en la sociedad que camina hacia el socialismo; y huelgas obreras en nuestras empresas constituirían un sonado fracaso de nuestra administración y, también, una demostración de faltas lamentables en la conciencia política de la clase obrera. Felizmente, ambas condiciones negativas se han superado en nuestro país; la conciencia obrera ha aumentado sustancialmente y la dirección de nuestra política económica es correcta y tiene como meta fundamentalmente la satisfacción de los intereses de la clase obrera en su conjunto.

Una demostración clara de nuestra actual condición, totalmente diferente a la del pasado, es, precisamente, el trabajo voluntario de los obreros, trabajo que es dirigido y orientado por los sindicatos. Es que ya a la conciencia de los obreros ha llegado claramente la idea de que no es posible separar la fábrica del trabajador, que todo es uno y que cuanto el trabajador haga por la fábrica, lo hace en beneficio propio y, además, en beneficio del pueblo en general. De esta forma, el trabajo voluntario tiende a aglutinar obreros que van de una producción a otra, de acuerdo con las necesidades del país; a intercambiar trabajadores en distintas fábricas o empresas, de acuerdo con las necesidades, como en el caso del azúcar, donde trabajadores de todas las industrias aportaron algo y contribuyeron a unificar el espíritu de la clase obrera siguiendo las grandes consignas del país.

#### *El Consejo Técnico Asesor*

Existe, sobre todo a nivel de fábricas, pero también en los consolidados, un cuerpo más o menos técnico, llamado el Consejo Técnico Asesor. El Consejo Técnico Asesor está constituido por los obreros más destacados de cada departamento de la producción, los que, reunidos, asesoran al administrador sobre medidas prácticas a tomar en cada unidad de producción.

Los Consejos Técnicos Asesores se ocupan de todas las tareas revolucionarias-técnicas. Por ejemplo, hace falta una pieza de repuesto, una máquina está paralizada por esa pieza, el ingeniero opina que esa pieza debe ser traída de algún país extranjero -eso tarda un mes y medio-, que no es posible repararla y que por lo tanto hay que dejar esa máquina parada. "En todo caso -dirá el ingeniero-, traer la pieza por avión."

El Consejo Técnico Asesor se reúne, recurre a la experiencia práctica de todos los obreros y resuelve que esa pieza sí se puede reparar en Cuba, mientras llegue la pieza original; se ponen a la tarea y se repara la pieza. ¿Cómo ha sido el trabajo de estos obreros? Ha sido técnico, pero ha sido revolucionario. Esa es la función esencial, pero también, desde altos niveles de la fábrica puede palpar cómo se desarrollan las relaciones de producción, puede ver la importancia de la disciplina obrera, la importancia de la organización y cómo siente en un lado o en otro de la fábrica la actuación falsa de algún otro punto determinado.

El Consejo Técnico Asesor es, pues, el laboratorio experimental donde la clase obrera se prepara para las grandes tareas futuras de la conducción integral del país. Tiene que ir desarrollando a todos los obreros susceptibles de ser elevados técnicamente y proponerlos, junto con los sindicatos, para las distintas escuelas que se están formando; debe trabajar constantemente para que se mejoren los niveles técnicos de los obreros, ya que el sindicato y las organizaciones revolucionarias se encargan de elevar su nivel cultural e ideológico.

El administrador es el presidente del Consejo Técnico Asesor; sus decisiones a nivel de empresa o fábrica son inapelables, pero se pueden elevar a un organismo superior. Es decir, que en el caso de las fábricas, puede un Comité Técnico Asesor (y debe hacerlo además) denunciar ante el director de la empresa consolidada que tal administrador de fábrica está cometiendo tal o cual hecho que va contra la política del ministerio y que afecta a la producción, a los obreros, a la marcha general de la unidad; si el director no hiciera caso de la denuncia, pueden elevarla ante el subsecretario correspondiente. Como se ve, hay amplia garantía de que todas las denuncias de los Consejos Técnicos Asesores sean examinadas por los responsables generales de los problemas de la producción.

En resumen, el Consejo Técnico Asesor tiene la función de suplir al técnico graduado y mejorar las condiciones de trabajo mediante su entusiasmo revolucionario. Específicamente, trabajará en el estudio de las piezas de repuestos, en la racionalización de los procesos de producción, en el aumento de la productividad del trabajo, así como cooperará con los sindicatos en el mejoramiento de la disciplina de trabajo y elevación técnica de los obreros. Además, tiene ahora la inaplazable tarea de estructurar, de acuerdo con las autoridades del Ministerio del Trabajo y de los ministros respectivos, las normas de trabajo. Estas normas son la base del cálculo de los salarios en el sistema socialista y alrededor de ellas se plasma el contrato colectivo.

Existe en la producción un factor muy importante que es el que ideológicamente ha quedado más atrás, por lógica consecuencia de las características del desarrollo político en el país; es el técnico. Técnico era en Cuba, en general, el hombre salido de la pequeña burguesía o de las clases altas de la población cuyos padres tenían dinero para hacerlo estudiar aquí o en el extranjero, en general en los Estados Unidos -y que era educado, además, en el respeto a la idolatría de la técnica

norteamericana. Después de recibirse, probablemente pasaría un curso en alguna empresa norteamericana y vendría a trabajar, también muy probablemente, a otra empresa norteamericana. De tal forma, su horizonte ideológico está limitado por sus conocimientos prácticos de la materia. No ha tenido contacto con otro mundo y para él es execrable todo lo que sea "la libre empresa"; es decir, las posibilidades de enriquecerse también algún día, aunque hoy sea explotado, aunque su compañero más viejo, el ingeniero tal, ya tenga sesenta años y siga siendo tan modesto empleado como antes; a pesar de todo tiene esperanza y, por tanto, no ve con simpatías la socialización de las empresas. Está acostumbrado a trabajar unas cuantas horas, a ser respetado y, quizás, temido por la clase obrera. Ha visto cómo todo un mundo, muy firme, que conoció inalterable durante su existencia, dentro del cual vivía con relativa comodidad y con quiméricas posibilidades de dar el gran salto hacia la fortuna, se ha derrumbado de pronto.

Además, los obreros de la fábrica, en general, ven en los técnicos el aliado del patrón, al hombre inmisericorde que hace trabajar más, al que obliga a aceptar tal o cual trabajo, al que califica a los obreros; fundada o infundadamente, engloban en los ingenieros el odio a los patronos antiguos. El ingeniero se siente acosado y empieza a buscar algo que lo oriente, algo que le permita superar la crisis, allí es importante la tarea del administrador. El administrador es el hombre que debe atender a estos técnicos, superarlos ideológicamente, demostrarlos con su ejemplo, con su prédica constante, lo que puede hacer el socialismo, explicarles claramente una verdad tan grande como que en el socialismo el técnico tiene más oportunidades de desarrollarse que en el capitalismo; que aun cuando en uno, dos o cinco ejemplos, pudieran en el capitalismo hacerse dueños de una gran fortuna, para que eso ocurriera cientos y miles de técnicos debían ser miserablemente explotados.

Hay que darle confianza, acercarlo al proceso revolucionario. El técnico no está manchado con ningún pecado original, simplemente es la educación que ha recibido, la clase social de donde proviene, el medio en que se ha desenvuelto toda su vida, los que dictan sus normas de conducta. El administrador revolucionario debe trabajar para que sus técnicos se queden en el país, realicen un vuelco ideológico que les permita no sólo trabajar, sino trabajar con entusiasmo por la revolución y para que se identifiquen con la clase obrera que es la clase llamada a regir los destinos del país en el porvenir inmediato.

Todo esto sin dejar de tener en cuenta que no se puede permitir la más mínima extralimitación por parte de los técnicos; se les debe permitir todas las dudas ideológicas que tengan, todo su azoramiento frente a la realidad actual, pero no se les puede permitir, por ejemplo, que en razón de su anticuada manera de pensar traten mal a los obreros, falten al trabajo, se nieguen a reparar una maquinaria o a trabajar con técnicos socialistas que llegaron en algunas de las tantas misiones técnicas que nos envían estos países para ayudarnos. La tarea del administrador es de convencimiento, pero de convencimiento con firmeza; éste es uno de los puntos más delicados de su labor diaria.

Toda ésta es una tarea de época de transición; los individuos provenientes de clases sociales derrotadas en la lucha deben ser ayudados a cubrir el trayecto en que dejen de considerarse seres extraños a la nueva sociedad y se integren en ella. En el futuro, los nuevos técnicos serán extraídos de la clase obrera y de los campesinos, su identificación con la revolución será total y el espíritu de emulación socialista será una cosa natural.



Es muy importante que se haga desde ahora el mayor esfuerzo para que la clase obrera avance por caminos técnicos a la par que camina con botas de siete leguas por los senderos ideológicos. Así, más rápidamente se podrá obtener el control del aparato de producción que es la base económica sobre la que descansa el nuevo sistema.

Este conjunto de organismos revolucionarios, el Consejo Técnico Asesor, los sindicatos y la administración, encabezada por el administrador, tienen una serie de tareas y relaciones comunes. Las tareas ya se han fijado en general; sobre las relaciones debe insistirse, poner bien claro, subrayado para que sobresalga, que la responsabilidad de la ejecución de los planes del Gobierno recae sobre el administrador y, por consiguiente, recae sobre él la responsabilidad total del cumplimiento de las órdenes del Gobierno para la realización del plan.

Debe existir una amplia integración de estos sectores, discutirse continuamente, establecerse una comunicación continua que permita intercambiar opiniones en cada momento y lograr el asesoramiento de todos los factores políticos y técnicos necesarios, para que el administrador, en última instancia y bajo su entera responsabilidad, tome la decisión. Esto es lo que permitirá marchar adecuadamente a la empresa o fábrica que se trate.

Junto a todos estos organismos establecidos, con cierta institucionalidad pudiéramos decir, existe otro que tiene una importancia fundamental en cuanto implica la expresión verdadera de los anhelos y opiniones de la clase obrera: la asamblea de producción.

La asamblea de producción abarca todos los obreros de una fábrica que, reunidos democráticamente, exponen sus puntos de vista sobre la marcha de la industria y del plan. La asamblea de producción representa una especie de cámara legislativa que enjuicia la tarea propia y la de todos los empleados y obreros.

Allí deben imperar, como armas de educación socialista, la crítica y la autocrítica. Esta modalidad permite que se intercambien muchos puntos de vista, a veces encontrados, se eduque a los administradores en la escuela del análisis crítico de su propia tarea ante el pleno de la masa obrera y a ésta para el control efectivo de las tareas de la administración.

La crítica y la autocrítica serán el fundamento del trabajo diario pero llevadas a su máximo en la asamblea de producción, donde se ventilarán todos los problemas referentes a la industria, y donde el trabajo del administrador estará sujeto a los interrogatorios y crítica por parte de los obreros que dirige.

Aunque, es necesario puntualizar una vez más, que las discusiones deben producirse desde posiciones de lógica y raciocinio y no de fuerza, ni de consideración de intereses mezquinos y particulares. El método de ucace no tiene validez, así como el de interpretar, tratándose de la clase obrera, que el administrador debe dejar contentos a los trabajadores porque si no hace lo que éstos le indican, queda fuera de la industria.

De los nuevos organismos de creación revolucionaria hay uno que es el más joven; la JUCEI: Juntas Provinciales de Coordinación, Ejecución e Inspección, que fundara el compañero Raúl Castro en Oriente y posteriormente se ha fundado hasta Matanzas,

faltando las de La Habana y Pinar del Río. El JUCEI tiene dos funciones importantes, una de las cuales tiene mucha relación con la producción a nivel central y la otra, algunas conexiones. El JUCEI desempeña actualmente las funciones de poder político local. Como tal, tienen que ver con todas las medidas de la localidad o de la zona que se trate y aun de la provincia. En este caso, las relaciones con la dirección centralizada son menos importantes.

Al mismo tiempo, los JUCEI tienen otra función como aparato especial de coordinación, vigilancia e inspección del Estado a nivel provincial o local y esa función debe ser muy cuidada, es muy importante. Las relaciones deben ser estrictamente llevadas de acuerdo con principios establecidos para que no se produzcan fricciones ni se esterilice la labor del JUCEI, ni se aumenten excesivamente sus funciones, ocasionando disturbios. Debe partirse de la premisa fundamental de que la administración de cada rama de la producción es la autoridad máxima en esa rama determinada. Los conflictos entre grados menores de distintos ministerios, conflictos de cualquier clase que surjan a nivel provincial o local, los JUCEI se encargan de aclararlos con espíritu de cooperación, llamando a la discusión entre todos ellos; es un órgano que no tiene características ejecutorias en la rama económica y que no puede torcer nunca mediante una directiva local la dirección general nacional dictada por el ministerio en cuestión.

Es importante establecer esta diferencia: un conflicto entre el administrador de una empresa estatal perteneciente al Ministerio de Industrias y otro, perteneciente a Transporte, por ejemplo, sobre cuestiones de competencia local, se puede resolver a nivel local, y el JUCEI, en la cual los dos organismos están representados, puede actuar llamando a la concordia y estableciendo lo más razonable, lo más justo, lo más beneficioso para el país. Si se produce un conflicto entre algún administrador de alguna fábrica y algún otro funcionario de mayor jerarquía del ministerio correspondiente, en este caso el JUCEI debe mantenerse al margen y los administradores deben recordar por sobre todas las cosas, que deben acatamiento administrativo al ministerio en que actúan en primer lugar y que las relaciones con los JUCEI son secundarias a éste. Es decir, es inadmisibles que una denuncia contra algún funcionario superior del organismo se eleve por parte de obreros y administrador, conjuntamente al JUCEI provincial, desconociendo al ministerio porque en tal caso se está rompiendo el orden administrativo.

También, como en el caso de las relaciones con los sindicatos y el Consejo Técnico Asesor, las relaciones de los jefes de fábricas con el JUCEI provincial sirven también para lograr la cooperación que todos estábamos buscando y para hacer más efectiva la tarea del administrador, pero nunca éste puede abandonar las que son sus legítimas atribuciones y sus obligaciones primordiales; vale decir, la conducción de la fábrica es de su responsabilidad y de los hechos que produzcan en el ejercicio de esa responsabilidad debe responder ante el ministerio correspondiente. Bajo tales premisas, el JUCEI, donde están englobados los organismos revolucionarios y los delegados de organismos administrativos, tiene la importancia de coordinar todas estas fuerzas, de limar las asperezas y de trabajar por el bien común haciendo que se utilicen plenamente las posibilidades productivas del país a nivel local.

¿Cuáles son las metas fundamentales de un administrador? Podemos decir en esta época que la meta fundamental es el cumplimiento y sobre pasamiento del plan. ¿Cómo asegura un administrador cumplir o sobrepasar el plan? Fundamentalmente, con dos medidas: la producción y la productividad. La producción, es decir, la creación de los productos necesarios para cumplir las metas asignadas, y la

productividad, o sea el aceleramiento del proceso de producción de tal forma que con menos o los mismos gastos se puedan producir más. Se puede lograr la productividad necesaria mediante varios factores: la coordinación de las fuerzas administrativas y técnicas con las fuerzas de producción, es decir, con la masa obrera, la compenetración de la masa obrera de la importancia definitiva de realizar el plan y el elevamiento técnico de ésta desde el más bajo nivel.

Un papel importante juega en este momento el que la clarificación ideológica de las masas y su deseo de hacer más cosas y mejor hechas, cristalicen en competencias de emulación. La emulación es uno de los pilares del desarrollo acelerado de un país en revolución y sus bases deben estudiarse y discutirse a fondo en todas las fábricas que, del esfuerzo conjunto surjan las grandes cifras de la producción cubana.

Y todo esto debe hacerse sin que merme la calidad del productor. Por el contrario, la calidad debe ser parte de los elementos de valoración de los esfuerzos. Si hoy algunos productos han cambiado de aspecto o sabor, en el futuro lograremos la fórmula adecuada, las materias primas necesarias para ello. Siempre debemos avanzar considerando la importancia de la calidad para el bienestar de la población y sin sacrificarla a los aumentos de la producción.

Para todo esto hay que cumplir una de las tareas más importantes y fecundas que deben realizar en colaboración estrecha los directores de empresas, los miembros del Consejo Técnico de Asesores, los sindicatos, las organizaciones revolucionarias y también la JUCEI; esta tarea es la formación de cuadros. La formación de cuadros es la base que nos permitirá el triunfo futuro de las fábricas, de la empresa y del país en general. Quien sabe hoy sacrificar horas de su trabajo, quien sabe hoy sacrificar algo de la producción inmediata, algunas horas de trabajo, gana mediante aumentos de la productividad del futuro y con creces lo que pierde hoy, y puede decirse que ha comprendido perfectamente el proceso de la producción socialista en una empresa o en un medio estatal. Esa es una de las tareas más importantes que estamos afrontando en estos momentos, preparándonos para crear las condiciones necesarias para que un número muy grande de técnicos capaces pueda alcanzarse en los años venideros. Para ello se ha elaborado un plan minucioso con los países socialistas que está ya en tren de realización.

Aunque el individuo humano no puede encasillarse dentro de moldes rígidos donde se clasifiquen sus méritos separadamente y se sumen aritméticamente los números de clasificación parcial para dar el total, pues es un todo, se puede decir que el director de empresa o fábrica será inmejorable cuando conjugue en sí el interés por el desarrollo de la clase obrera y del país en general y el triunfo particular de su centro de trabajo; la coordinación con todos los organismos revolucionarios y la decisión y autoridad para resolver por propia responsabilidad los problemas planteados; sepa elevarse a tanta altura administrativa que le permita abarcar en su conjunto la producción y bajar al trato personal y directo con las masas; sepa mandar objetivamente por sus conocimientos pero también hacerse seguir por su ejemplo; conozca la teoría de la planificación y sus problemas y la tecnología de su centro de trabajo; cuando haya superado los niveles intelectuales medios y siga aprendiendo constantemente, pero se sienta miembro de la clase obrera y a ella recurra para obtener experiencias; cuando sea capaz de olvidarse del más mínimo interés personal; de anteponer el cumplimiento de las leyes y los deberes revolucionarios a la amistad personal; cuando sepa valorar a los individuos por sus hechos objetivos y totales y no por aspectos de su personalidad o sus palabras; cuando una a la más grande disciplina administrativa la audacia e iniciativa

revolucionarias; cuando coopere al desarrollo técnico y político de la clase obrera dando las mayores facilidades a los trabajadores para el estudio; cuando haya aprendido definitivamente que las grandes verdades científicas del movimiento revolucionario deben ser completadas por el trabajo constante y objetivo, teniendo en cuenta siempre la realidad y trabajando sobre ella con el arma de la teoría.

Teoría y práctica, decisión y discusión, dirección y orientación, análisis y síntesis, son las contraposiciones dialécticas que debe dominar el administrador revolucionario.

**Fuente:** *Che Guevara, Ernesto: Obras. 1957-1967, Casa de las Américas, La Habana, 1970.*

## **Contra el burocratismo.**

*Publicado en la revista **Cuba Socialista** en febrero de 1963.*

Nuestra Revolución fue, en esencia, el producto de un movimiento guerrillero que inició la lucha armada contra la tiranía y cristalizó en la toma del poder. Los primeros pasos como Estado Revolucionario, así como toda la primitiva época de nuestra gestión en el gobierno, estaban fuertemente teñidos de los elementos fundamentales de la táctica guerrillera como forma de administración estatal.

El «guerrillerismo» repetía la experiencia de la lucha armada de las sierras y campos de Cuba en las distintas organizaciones administrativas y de masas, y se traducía en que solamente las grandes consignas revolucionarias eran seguidas (y muchas veces interpretadas de distintas maneras) por los organismos de la administración y de la sociedad en general. La forma de resolver los problemas concretos estaba sujeta al libre arbitrio de cada uno de los dirigentes.

Por ocupar todo el complejo aparato de la sociedad, los campos de acción de las «guerrillas administrativas» chocaban entre sí, produciéndose continuos roces, órdenes y contraórdenes, distintas interpretaciones de las leyes, que llegaban, en algunos casos a la réplica contra las mismas por parte de organismos que establecían sus propios dictados en forma de decretos, haciendo caso omiso del aparato central de dirección. Después de un año de dolorosas experiencias llegamos a la conclusión de que era imprescindible modificar totalmente nuestro estilo de trabajo y volver a organizar el aparato estatal de un modo racional, utilizando las técnicas de la planificación conocidas en los hermanos países socialistas.

Como contra medida, se empezaron a organizar los fuertes aparatos burocráticos que caracterizan esta primera época de construcción de nuestro Estado socialista, pero el bandazo fue demasiado grande y toda una serie de organismos, entre los que se incluye el Ministerio de Industrias, iniciaron una política de centralización operativa, frenando exageradamente la iniciativa de los administradores. Este concepto centralizador se explica por la escasez de cuadros medios y el espíritu anárquico anterior, lo que obligaba a un celo enorme en las exigencias de cumplimiento de las directivas.

Paralelamente, la falta de aparatos de control adecuados hacía difícil la correcta localización a tiempo de las fallas administrativas, lo que amparaba el uso de la «libreta». De esta manera, los cuadros más conscientes y los más tímidos frenaban sus impulsos para atemperarlos, a la marcha del lento engranaje de la administración, mientras otros campeaban todavía por sus respetos, sin sentirse obligados a acatar autoridad alguna, obligando a nuevas medidas de control que paralizaran su actividad. Así comienza a padecer nuestra Revolución el mal llamado burocratismo.

El burocratismo, evidentemente, no nace con la sociedad socialista ni es un componente obligado de ella. La burocracia estatal existía en la época de los regímenes burgueses con su cortejo de prebendas y de lacayismo, ya que a la sombra del presupuesto medraba un gran número de aprovechados que constituían la "corte" del político de turno. En una sociedad capitalista, donde todo el aparato del Estado está puesto al servicio de la burguesía, su importancia como órgano dirigente es muy pequeña y lo fundamental resulta hacerlo lo suficientemente permeable

como para permitir el tránsito de los aprovechados y lo suficientemente hermético como para apresar en sus mallas al pueblo.

Dado el peso de los "pecados originales" yacentes en los antiguos aparatos administrativos y las situaciones creadas con posterioridad al triunfo de la Revolución, el mal del burocratismo comenzó a desarrollarse con fuerza. Si fuéramos a buscar sus raíces en el momento actual, agregaríamos a causas viejas nuevas motivaciones, encontrando tres razones fundamentales.

Una de ellas es la falta de motor interno. Con esto queremos decir, la falta de interés del individuo por rendir un servicio al Estado Y por superar una situación dada. Se basa en una falta de conciencia revolucionaria o, en todo caso, en el conformismo frente a lo que anda mal.

Se puede establecer una relación directa y obvia entre la falta de motor interno y la falta de interés por resolver los problemas. En este caso, ya sea que esta falla del motor ideológico se produzca por una carencia absoluta de convicción o por cierta dosis de desesperación frente a problemas repetidos que no se pueden resolver, el individuo o grupo de individuos, se refugian en el burocratismo, llenan papeles, salvan su responsabilidad y establecen la defensa escrita para seguir vegetando o para defenderse de la irresponsabilidad de otros.

Otra causa es la falta de organización. Al pretender destruir el «guerrillerismo» sin tener la suficiente experiencia administrativa, se producen disloques, cuellos de botellas, que frenan innecesariamente el flujo de las informaciones de las bases y de las instrucciones u órdenes emanadas de los aparatos centrales. A veces estas, o aquellas, toman rumbos extraviados y, otras, se traducen en indicaciones mal vertidas, disparatadas, que contribuyen más a la distorsión.

La falta de organización tiene como característica fundamental la falla en los métodos para encarar una situación dada. Ejemplos podemos ver en los Ministerios, cuando se quieren resolver problemas a otros niveles que el adecuado o cuando estos se tratan por vías falsas y se pierden en el laberinto de los papeles. El burocratismo es la cadena del tipo de funcionario que quiere resolver de cualquier manera sus problemas, chocando una y otra vez contra el orden establecido, sin dar con la solución. Es frecuente observar como la única salida encontrada por un buen número de funcionarios es el solicitar más personal para realizar una tarea cuya fácil solución sólo exige un poco de lógica, creando nuevas causas para el papeleo innecesario.

No debemos nunca olvidar, para hacer una sana autocrítica, que la dirección económica de la Revolución es la responsable de la mayoría de los males burocráticos: Los aparatos estatales no se desarrollaron mediante un plan único y con sus relaciones bien estudiadas, dejando amplio margen a la especulación sobre los métodos administrativos. El aparato central de la economía, la Junta Central de Planificación, no cumplió su tarea de conducción y no la podía cumplir, pues no tenía la autoridad suficiente sobre los organismos, estaba incapacitada para dar órdenes precisas en base a un sistema único y con el adecuado control y le faltaba el imprescindible auxilio de un plan perspectivo. La centralización excesiva sin una organización perfecta frenó la acción espontánea sin el sustituto de la orden correcta y a tiempo. Un cúmulo de decisiones menores limitó la visión de los grandes problemas y la solución de todos ellos se estancó, sin orden ni concierto. Las

decisiones de última hora, a la carrera y sin análisis, fueron la característica de nuestro trabajo.

La tercera causa, muy importante, es la falta de conocimientos técnicos suficientemente desarrollados como para poder tomar decisiones justas y en poco tiempo. Al no poder hacerlo, deben reunirse muchas experiencias de pequeño valor y tratar de extraer de allí una conclusión.

Las discusiones suelen volverse interminables, sin que ninguno de los expositores tenga la autoridad suficiente como para imponer su criterio. Después de una, dos, unas cuantas reuniones, el problema sigue vigente hasta que se resuelve por sí solo o hay que tomar una resolución cualquiera, por mala que sea.

La falta casi total de conocimientos, suplida, como dijimos antes, por una larga serie de reuniones, configura el «reunionismo», que se traduce fundamentalmente en falta de perspectiva para resolver los problemas. En estos casos, el burocratismo, es decir, el freno de los papeles y de las indecisiones al desarrollo de la sociedad, es el destino de los organismos afectados.

Estas tres causas fundamentales influyen, una a una o en distintas conjugaciones, en menor o mayor proporción, en toda la vida institucional del país, y ha llegado el momento de romper con sus malignas influencias. Hay que tomar medidas concretas para agilizar los aparatos estatales, de tal manera que se establezca un rígido control central que permita tener en las manos de la dirección las claves de la economía y libere al máximo la iniciativa, desarrollando sobre bases lógicas las relaciones de las fuerzas productivas.

Si conocemos las causas y los efectos del burocratismo, podemos analizar exactamente las posibilidades de corregir el mal. De todas las causas fundamentales, podemos considerar a la organización como nuestro problema central y encararla con todo el rigor necesario. Para ello debemos modificar nuestro estilo de trabajo; jerarquizar los problemas adjudicando a cada organismo y cada nivel de decisión su tarea; establecer las relaciones concretas entre cada uno de ellos y los demás, desde el centro de decisión económica hasta la última unidad administrativa y las relaciones entre sus distintos componentes, horizontalmente, hasta formar el conjunto de las relaciones de la economía.

Esa es la tarea más asequible a nuestras fuerzas actualmente, y nos permitirá, como ventaja adicional, encaminar hacia otros frentes a una gran cantidad de empleados innecesarios, que no trabajan, realizan funciones mínimas o duplican las de otros sin resultado alguno.

Simultáneamente, debemos desarrollar con empeño un trabajo político para liquidar las faltas de motivaciones internas, es decir, la falta de claridad política, que se traduce en una falta de ejecutividad. Los caminos son: la educación continuada mediante la explicación concreta de las tareas, mediante la inculcación del interés a los empleados administrativos por su trabajo concreto, mediante el ejemplo de los trabajadores de vanguardia, por una parte, y las medidas drásticas de eliminar al parásito, ya sea al que esconde en su actitud una enemistad profunda hacia la sociedad socialista o al que está irremediabilmente reñido con el trabajo.

Por último, debemos corregir la inferioridad que significa la falta de conocimientos. Hemos iniciado la gigantesca tarea de transformar la sociedad de una punta a la otra en medio de la agresión imperialista, de un bloqueo cada vez más fuerte, de un

cambio completo en nuestra tecnología, de agudas escaseces de materias primas y artículos alimenticios y de una fuga en masa de los pocos técnicos calificados que tenemos. En esas condiciones debemos plantearnos un trabajo muy serio y muy perseverante con las masas, para suplir los vacíos que dejan los traidores y las necesidades de fuerza de trabajo calificada que se producen por el ritmo veloz impuesto a nuestro desarrollo. De allí que la capacitación ocupe un lugar preferente en todos los planes del Gobierno Revolucionario.

La capacitación de los trabajadores activos se inicia en los centros de trabajo al primer nivel educacional: la eliminación de algunos restos de analfabetismo que quedan en los lugares más apartados, los cursos de seguimiento, después, los de superación obrera para aquellos que hayan alcanzado tercer grado, los cursos de Mínimo Técnico para los obreros de más alto nivel, los de extensión para hacer subingenieros a los obreros calificados, los cursos universitarios para todo tipo de profesional y, también, los administrativos. La intención del Gobierno Revolucionario es convertir nuestro país en una gran escuela, donde el estudio y el éxito de los estudios sean uno de los factores fundamentales para el mejoramiento de la condición del individuo, tanto económicamente como en su ubicación moral dentro de la sociedad, de acuerdo con sus cualidades.

Si nosotros logramos desentrañar, bajo la maraña de los papeles, las intrincadas relaciones entre los organismos y entre secciones de organismos, la duplicación de funciones y los frecuentes «baches» en que caen nuestras instituciones, encontramos las raíces del problema y elaboramos normas de organización, primero elementales, más completas luego, damos la batalla frontal a los displicentes, a los confusos y a los vagos, reeducamos y educamos a esta masa, la incorporamos a la Revolución y eliminamos lo desechable y, al mismo tiempo, continuamos sin desmayar, cualesquiera que sean los inconvenientes confrontados, una gran tarea de educación a todos los niveles, estaremos en condiciones de liquidar en poco tiempo el burocratismo.

La experiencia de la última movilización es la que nos ha motivado a tener discusiones en el Ministerio de Industrias para analizar el fenómeno de que, en medio de ella, cuando todo el país ponía en tensión sus fuerzas para resistir el embate enemigo, la producción industrial no caía, el ausentismo desaparecía, los problemas se resolvían con una insospechada velocidad. Analizando esto, llegamos a la conclusión de que convergieron varios factores que destruyeron las causas fundamentales del burocratismo; había un gran impulso patriótico y nacional de resistir al imperialismo que abarcó a la inmensa mayoría del pueblo de Cuba, y cada trabajador, a su nivel, se convirtió en un soldado de la economía dispuesto a resolver cualquier problema.

El motor ideológico se lograba de esta manera por el estímulo de la agresión extranjera. Las normas organizativas se reducían a señalar estrictamente lo que no se podía hacer y el problema fundamental que debiera resolverse; mantener la producción por sobre todas las cosas, mantener determinadas producciones con mayor énfasis aún, y desligar a las empresas, fábricas y organismo de todo el resto de las funciones aleatorias, pero necesarias en un proceso social normal.

La responsabilidad especial que tenía cada individuo lo obligaba a tomar decisiones rápidas; estábamos frente a una situación de emergencia nacional, y había que tomarlas fueran acertadas o equivocadas; había que tomarlas, y rápido; así se hizo en muchos casos.



No hemos efectuado el balance de la movilización todavía y, evidentemente, ese balance, en términos financieros no puede ser positivo, pero si lo fue en términos de movilización ideológica, en la profundización de la conciencia de las masas. ¿Cuál es la enseñanza? Que debemos hacer carne en nuestros trabajadores, obreros, campesinos o empleados, que el peligro de la agresión imperialista sigue pendiente sobre nuestras cabezas, que no hay tal situación de paz y que nuestro deber es seguir fortaleciendo la Revolución día a día, porque, además, esa es nuestra garantía máxima de que no haya invasión. Cuanto más le cueste al imperialismo tomar esta isla, cuanto más fuerte sean sus defensas y cuanta más alta sea la conciencia de sus hijos, más lo pensarán; pero al mismo tiempo, el desarrollo económico del país nos acerca a situaciones de más desahogo, de mayor bienestar. Que el gran ejemplo movilizador de la agresión imperialista se convierta en permanente, es la tarea ideológica.

Debemos analizar las responsabilidades de cada funcionario, establecerlas lo más rígidamente posible dentro de cauces, de los que no debe salirse bajo pena de severísimas sanciones y, sobre esta base, dar las más amplias facultades posibles. Al mismo tiempo, estudiar todo lo que es fundamental y lo que es accesorio en el trabajo de las distintas unidades de los organismos estatales y limitar lo accesorio para poner énfasis sobre lo fundamental, permitiendo así más rápida acción. Y exigir acción a nuestros funcionarios, establecer límites de tiempo para cumplir las instrucciones emanadas de los organismos centrales, controlar correctamente y obligar a tomar decisiones en tiempo prudencial.

Si nosotros logramos hacer todo ese trabajo, el burocratismo desaparecerá. De hecho no es una tarea de un organismo, ni siquiera de todos los organismos económicos del país; es la tarea de la nación entera, es decir, de los organismos dirigentes, fundamentalmente del Partido Unido de la Revolución y de las agrupaciones de masas.

Todos debemos trabajar para cumplir esta consigna apremiante del momento: Guerra al burocratismo. Agilización del aparato estatal. Producción sin trabas y responsabilidad por la producción.

**Fuente:** *Che Guevara, Ernesto: Obras 1957-1967, t. II, Casa de las Américas, La Habana, 1970.*