

Sobre las tareas fundamentales de la industria y trabajos de dirección

Ernesto Guevara. 1964 01 26

Bien, compañeros. Ustedes han escuchado un tema de disertación muy rimbombante. Ese tema se estableció hace aproximadamente un año, cuando se iniciaron estos cursos —es decir: estas conferencias— como parte de los cursos de superación administrativa, y a mí me tocaba hacer la charla final.

Sin embargo, ha pasado mucho tiempo, y me parece que hay algunos problemas muy importantes de qué hablar en este momento, de manera que voy a alejarme algo, bastante del tema; aunque algunos de los aspectos del tema enunciado se tocarán, vamos a referirnos más a aspectos de la industria en el año 1963, los grandes problemas que hubo, la forma en que se resolvieron y, en otros casos, la forma en que incidió en la producción, en el cumplimiento de los planes, las tareas que estaban fijadas en este año para superarlas, algunas cifras del plan del año pasado, de la producción del año pasado, cifras reales y cifras del plan de este año, y también algunas orientaciones a los administradores, para los cuales estaba específicamente determinada esta charla, de manera que pueda servir de orientación general no solamente a los estudiantes de los cursos de administradores sino a todos los administradores en activo.

Yo creo que el año 1963 ha sido muy importante para la organización del ministerio, donde efectivamente se ha dado un salto de calidad en el control de la producción.

Este salto de calidad, sin embargo, no está reflejado en un salto igual en la producción por toda una serie de factores que después enumeraremos y, además, tampoco pueden reflejarse estos cambios cualitativos —digamos— en la organización del Ministerio en algunos de los índices más importantes como es, por ejemplo, la productividad por trabajador, que también analizaremos después. La importancia que tiene es que por fin hemos logrado dominar algunos aspectos que estaban muy débiles en la gestión del ministerio: la disciplina financiera, el análisis económico de la gestión de las industrias y el verdadero análisis del porqué, de las causas reales que motivan los incumplimientos en los planes, los atrasos en la producción y a veces caídas muy grandes que se producen.

Con todos estos materiales, con estas armas, empezamos en año 1964 en mejores condiciones para afrontar las difíciles tareas que se nos plantean.

Primero quiero decirles que el Ministerio de Industrias no tiene el total de las industrias del país. Hay una pequeña parte privada que está en vías de integración en el sector estatal —de acuerdo con una política que ya se ha anunciado y se ha establecido y se sigue cumpliendo consecuentemente— pero, además, hay otros organismos que participan activamente en la producción industrial.

Dejando de la al Ministerio de Industrias, el más importante de ellos es el INRA, que tiene todo un sector de industrias agropecuarias bastante desarrollado en cuanto a

técnica y con un peso importante en la producción. Además, el Ministerio de la Construcción y el Ministerio de Transportes tienen un peso relativo, digno de consideración, y después hay otros organismos estatales que tienen algunas pequeñas cantidades.

Veamos la participación relativa de cada uno de los distintos ministerios enumerados en la producción.

El Ministerio de Industrias tiene el 76% de la producción industrial bruta, con una producción de 1 986 millones de pesos. Sigue el INRA que tiene el 18%, con 457 millones de pesos; el Ministerio de la Construcción, que tiene un 3%; y el Ministerio de Transportes, que tiene un 1%, con cifras de 68 y 27 millones, respectivamente. Después otros tienen pequeñas cantidades.

Hay una cosa importante que más adelante será objeto de análisis. El Ministerio de Industrias, que tiene el 76% de la producción industrial bruta, tiene el 79% de los trabajadores; el INRA, que tiene el 18% de la producción industrial bruta, tiene solamente al sector industrial, desde luego. Los otros organismos no pesan en este análisis.

Esto refleja en uno de los aspectos importantes que debemos analizar de la gestión de nuestro ministerio. La producción por trabajador en miles de pesos, en todo el Ministerio de Industrias, alcanza ocho mil pesos por trabajador, aproximadamente, y la del INRA 15 mil pesos por trabajador. Es decir, que la productividad media de un trabajador industrial de las industrias del INRA es casi el doble que de uno del Ministerio de Industrias.

Esto se debe a una política consciente nuestra, de incorporación masiva de toda una serie de chinchales de una gran variedad de ramas industriales, y lo hicimos con propósito de después ir a la racionalización de estas industrias y a una relativa modernización, de acuerdo con nuestras posibilidades, lo que permitirá en años futuros aumentar substancialmente la productividad por obrero.

Naturalmente, hay que considerar además que el año analizado es un año en el cual la industria azucarera tuvo una producción muy baja, y la industria azucarera incide enormemente en el producto bruto total del Ministerio de Industrias. Sin embargo, de todas maneras se mantiene una productividad relativa más alta del INRA, que tiene una serie de fábricas modernas, como son, por ejemplo, las de productos lácteos y varias fábricas de conserva, con una técnica muy moderna y que permite utilización mínima de trabajadores.

Esa es, en general, nuestra aspiración, para toda la industria. Es decir: aumentar el empleo por la vía de nuevas inversiones industriales, pero de una alta técnica y de una alta densidad de capital por trabajador a emplear.

Este año que nosotros analizamos, que analizaremos ahora, el año 1963, tiene algunas características especiales. Por eso nosotros en general, para el análisis de éste y de otros años —para el análisis de nuestra gestión— hemos dividido la producción del ministerio con y sin azúcar. Esto se debe al peso grande que tiene el azúcar y a su constante baja durante los últimos años. A partir de la zafra gigante del año 1961, que llegó a los 6 millones ochocientas mil toneladas, o 6 millones 780 mil toneladas, el año 1962 ya se presenta con una baja considerable y el 1963 con una baja mayor aún. Son estos dos años donde se producen sequías muy fuertes

hasna muchos acos que no habna en Cuba y que empatan con una incorrecta polntica azucarera que fue cambiada, orientaciones expresas del primer ministro a fines y a mediados del aco pasado y que conducen ahora la nueva polntica azucarera de amplia producciyn y que tiene como meta alcanzar diez millones de toneladas en el aco 1970.

Considerando el aco 1961 como 100, en el aco 1962 cae el 72% la producciyn azucarera en valor, a precios constantes. Naturalmente, nosotros estamos excluyendo aqun las fluctuaciones del mercado internacional, porque eso compete a comercio exterior. Es, simplemente, el anlisis de la producciyn y para eso debemos considerarlo siempre a precio constante. Cae al 72% y en el aco 1963 cae el 59% del aco 1961.

Nosotros hemos dejado el aco 1964. No queremos predecir cifras. Evidentemente va a hacer alguna mejorna. No va a ser considerable, pero va a haber alguna mejorna y lo anunciaremos cuando ya la zafra haya finalizado y tengamos la certeza de la cifra.

Esto indica claramente el porqu de una serie de problemas, no solamente en nuestro ministerio, sino en toda la gestiyn econymica del estado cubano, debido al peso fundamental que ha tenido el azscar y que todavna tiene en toda nuestra economa. Por ello nosotros, de ahora en adelante, utilizaremos para analizar nuestra gestiyn solamente la producciyn de los otros productos industriales que abarcan aproximadamente un 75% del total del valor de la producciyn industrial bruta.

Para lograr una producciyn estable se han presentado muchas dificultades. Algunas de ellas ya han sido historiadas y las conocemos por medio del anlisis que hemos hecho durante varios acos. Es decir, que nosotros —solamente para recordar y actualizar esto— al producirse el rompimiento de las relaciones comerciales con Estados Unidos e iniciarse el bloqueo, tuvimos que cambiar toda nuestra polntica comercial, y nuestros suministradores que antes en un 75% —tambiyn para dar cifras redondas, aproximadas— estaban a las 90 millas clbicas, se trasladaron a miles de millas nbticas de nuestras costas, o sea relaciones con paeses de economa planificada, con los cuales habna que utilizar mtodos completamente distintos para comprar las mercancnas. Esos paeses tienen tecnolognas diferentes a las ya clbicamente usadas por nuestras fbbricas, que dependnan directamente tambiyn del capitalismo norteamericano en lo fundamental, y tambiyn los problemas de almacenaje, de piezas de repuesto que se crearon.

Todo esto configura el cuadro que hace que loa abastecimientos sean en todo momento el punto determinante de la producciyn. Los abastecimientos en un plan, por ejemplo para el aco 1963, de unos 1 800 millones de pesos —excluyendo el petryleo que tenna un plan de abastecimiento especial que se cumpliy perfectamente— habna un plan de importaciones de unos 230 millones de pesos. Es decir: una sexta o una sptima parte del total del valor de la producciyn. Sin embargo, esto no se puede medir exactamente ash, sino que es definitivo para la mayorna de la producciyn.

Despuys podremos analizar algunos casos en los cuales el abastecimiento correcto pudo determinar tambiyn una producciyn bastante estable. Y el caso tnpico de esto lo demuestra la empresa del petryleo que tiene abastecimientos muy bien programados por la importancia que reviste el petryleo para el pans, y su

producciyn se mantiene muy estable, y de esa manera podemos tener uno de los renglones fundamentales de toda la economiа bien asegurado.

Pero esta sexta o sйptima parte del total del valor de la producciyn industrial se refleja en la gran mayornа de los productos industriales que se entregan al consumidor en Cuba o que salen al extranjero en importaciones, debido incluso al sistema establecido por los monopolios de tecnologas norteamericanas especializadas, en las cuales habna que traer una gran cantidad de piezas de repuesto. Aquн la industria mecнnica no existna prбcticamente y ademбs habna que traer materias primas especiales.

La industria cubana es esencialmente manufacturera en estos casos, con la utilizaciyn de repuestos y materias primas que vennan de Estado Unidos o de otros paнses.

Veamos uno de los problemas fundamentales. Aquн tenemos el plan de importaciyn que se debnan de traer durante el aco 1963. Como ustedes pueden ver solamente el 70% del plan se cumpliу. Es decir: se incumpliy ese plan en un 30%. Y el plan de producciyn se pudo cumplir en un 84%, o sea que hubo un 16% de incumplimiento del plan en su totalidad.

Estas cifras son solamente como una orientaciyn. No se debe, ademбs no se puede, sacar conclusiones aritmйticas de aquн. Es decir: un 30% de falla en el plan de importaciyn no tiene que incidir exactamente en esta cantidad en el plan de producciyn.

Habna ademбs reservas de materias primas que se consumieron durante el aco, y hay algunas industrias, por ejemplo, el азъсар, que con planes relativamente pequecos y que se cumplen, aseguran una producciyn grande.

Pero para dar una idea de cymo incidir el plan de importaciyn a una producciyn cualquiera, tomamos nosotros los productos мбs insignificantes: una caja de cartyn. Esa caja de cartyn estб hecha con pulpa Kraft o con otras pulpas —a veces no podemos usar la Kraft y tenemos que usar la de bagazo— de inferior calidad, y йsa es una de las causas de la mala calidad de nuestros envases. Y empieza el primer problema de producciyn. Despuйs de esto se produce el segundo. Es decir: producciyn de papel, del cartoncillo. Despuйs se produce un tercer problema cuando se van a engrapar los envases, por ejemplo, coser, si son envases de papel. Las piezas de repuesto de esas мбquinas especiales, tambiйн de procedencias del бrea del dylar, han faltado durante los ъltimos acos, y con esto ha provocado continuamente que estas мбquinas trabajaran con una eficiencia muy pequena. Esto provoca en primer tйrmino el cartyn de mala calidad, provoca despuйs trastornos. Pero ademбs la cantidad de cartyn es poca, las deficiencias de las мбquinas, no se pueden cumplir los planes, y se empiezan a embotellar, o sea, a hacer lo que se llama "cuellos de botella", en las fбbricas que tiene que distribuir a la poblaciyn los productos y que no tienen envases.

De manera que, unos productos determinados, a veces de un valor muy pequeno. . . Si pusiйramos este caso solamente, el caso, por ejemplo de todos los materiales de las мбquinas de coser sacos, vernamos que inciden en la producciyn en cientos de veces su valor. Por eso es muy difнcil hacer un anбlisis. Habna que penetrar mucho dentro de la complejidad de estos planes de importaciyn para hacer un anбlisis que reflejara exactamente en quй forma, en cada una de las empresas, la

violaci3n del plan de importaci3n ha incidido en su producci3n, y adem3s en las empresas que dependen de la producci3n como esta empresa determinada. Lo damos aqu3 solamente como dato, porque nosotros consideramos que el abastecimiento en general es el punto d3bil de toda la planificaci3n de Cuba, no del ministerio, sino de toda la planificaci3n.

Asegurar los abastecimientos es un problema anual y un problema diario tambi3n. Todos los a3os tenemos los mismos inconvenientes, y cada d3a tenemos inconvenientes todos parecidos, pero de ndole distinta por al variedad de abastecimientos que hay, que van haciendo m3s dif3cil a las empresas cumplir sus planes.

Veamos ahora el plan de producci3n y su cumplimiento en el a3o 1963. El plan de producci3n del ministerio con az3car se cumpli3 sylo en un 84%, y quitando el az3car —que ya dijimos que deb3namos hacer un an3lisis aparte—, se cumpli3 en un 83%. A pesar de la baja producci3n de az3car el a3o pasado, el plan aumenta considerablemente con el az3car, porque nosotros ya hab3namos previsto esta baja, y estaba considerada en los planes. De manera que no nos tomy de sorpresa y se pudo establecer m3s o menos los mismos porcentajes de incumplimiento. Es decir: alrededor de un 16% de incumplimiento del plan.

Consideramos ahora otros datos que nos pueden dar una idea de nuestro triunfo relativo. El a3o 1962 est3 considerado como 100. Ah3 podr3namos haber puesto tambi3n el a3o 1961, y se ver3a claramente un aumento tambi3n. El a3o 1963, tomadas en su conjunto todas las empresas, menos las del az3car, ha tenido un crecimiento del 6%. Ese crecimiento es bastante menor que nuestras aspiraciones m3ximas, y bastante menor tambi3n que nuestras aspiraciones lygicas. Pero, sin embargo, si consideramos todas las condiciones adversas que hemos tenido, yo creo que no podemos estar totalmente insatisfechos de haber podido aumentar la producci3n en un 6%.

Para el a3o 1964 se prev3 un aumento considerable del 25% con respecto al a3o 62, que es tomado como base; es decir, un aumento m3s o menos de un 12 o un 13%, es el aumento planificado para el a3o 1964. Claro que aqu3 se toma un a3o el plan y los otros a3os lo real.

Si nosotros pusi3ramos en l3neas rayadas o en alguna forma diferenciable los planes, ver3namos que casi los tres planes del a3o 1962 al a3o 1964 hubieran estado a la misma altura. Es decir nuestros planes han sido sumamente irreales, considerando despu3s su real cumplimiento.

Aqu3 han incidido varios factores. El primero de todos es el abastecimiento —creo que es el primero—, pero adem3s, un subjetivismo bastante grande para medir nuevas posibilidades reales, y errores, a veces gruesos, en la planificaci3n, hemos ido afinando nuestros m3todos, y estamos luchando porque el plan de 1964 efectivamente se cumpla. Estamos ahora en el segundo mes. Ya en el primero tuvimos algunos tropiezos del mismo tipo: de abastecimiento. Pero de todas maneras el panorama es mucho mejor, incluso, que el a3o pasado, y los an3lisis son mucho m3s profundos y m3s certeros. De manera que se pueden prever los problemas y, dentro de lo posible, tomar las medidas pertinentes.

Consideramos ahora las empresas que cumplieron, sobrecumplieron su producci3n. No sobrecumplieron sino que tuvieron un aumento de producci3n con respecto al

aco anterior. Es decir: prbcticamente hay dos o tres empresas que en el aco 1963 han cumplido su plan de producciyn. Pero con respecto al aco 1962 hay algunas que han dado saltos muy considerables; algunas, incluso ni se consideran aqun porque los saltos son enormes, debido a circunstancias negativas del aco 1962, y serna falso colocarlas. Darña la impresiyn de un 300% de aumento, y serna un aumento excesivo que no justifica un anblisis porque no responden a un trabajo real del ministerio.

Aqun se ve la empresa de este grupo analizado que cumple su plan. Es decir, que sobrepasa su producciyn en 1963 con respecto al 1962 en un 80%. Estb la empresa de equipos elctricos, que, sin embargo, no trabajy bien y no cumply ni remotamente su plan de producciyn. Esto se debe, simplemente, a que entry en funcionamiento pleno una unidad nueva, ensambladora de radios, y mbs o menos estabilizy esa producciyn durante el aco pasado.

Despuys sn tenemos una empresa que ha constituido creo que uno de los pocos xitos que podemos apuntarnos en estos acos de bregar en el Ministerio de Industrias en toda la industria cubana. Es la empresa de derivados del cuero, que tiene un aumento de un 65% de un aco para otro. Creo que es importante. Nosotros tuvimos ayer una reuniyn con los compaceros de Ministerio de Comercio Interior. Naturalmente, para discutir los problemas hay que estar en contacto directo con el pblico consumidor, que puede hacer un diagnystico mbs acertado de la calidad — sobre todo de la producciyn— que nosotros. Y ellos anotaban —a pesar de que nos mostraron toda una serie de zapatos deformes, de tacos que se van, y todas esas cosas que siempre son obligadas en este tipo de encuentro— un aumento grande en la calidad del calzado. El aumento en la producciyn tambiñ ha sido muy grande.

De manera que podemos considerar como uno de los xitos, ya digo, relativos — tampoco tenemos que enorgullecernos demasiado— el de esta empresa de derivados del cuero. La empresa tiene una caracterñstica fundamental, y es que su producciyn, su materia prima fundamental es el cuero, que es elaborado aqun en Cuba y tambiñ viene de animales cubanos. De manera que es una producciyn interna, y cuando hay una buena organizaciyn de la producciyn se puede garantizar mejor el abastecimiento. De esa manera, al garantizarse el abastecimiento interno, no ha habido las grandes rupturas, digamos, en los ndices de producciyn en cada mes.

Yo no tomñ la precauciyn de traer aqun para mostrar —y hubiera sido importante mostrarlo, sobre todo los administradores deben estar interesados en estos problemas— los constantes altibajos que dan las cifras de producciyn en casi todas las fbricas de nuestro ministerio, consecuencias de que los materiales de importaciyn vienen tambiñ en esa forma y como casi todas las fbricas dependen de los productos de importaciyn, los tiempos muertos, o los tiempos de producciyn baja, o las fallas mecñnicas que no puedan resolverse a tiempo por falta de repuestos, inciden. Entonces las curvas de producciyn son zigzagueantes absolutamente: suben y bajan, suben y bajan a lo largo del aco. Salvo tres o cuatro empresas de producciyn estabilizada todas las dembs tienen esa caracterñstica.

De ahñ la importancia de desarrollar una industria bñsica que nos permita tener nuestra propia materia prima, nuestra propia producciyn para poder darle a nuestra industria de transformaciyn la materia prima.

Despu s viene todo un análisis. Es decir: vemos una serie de empresas que desde un poco más del 1% han subido hasta un 40% de un aco para otro. Estas son todas cifras relativas al aco 1962. Es decir: aumentos reales de producción. Y, en general, en la mayoría de las empresas del ministerio ha habido aumentos.

Otra de las empresas que se pueden considerar como en continuo avance es la empresa de las confecciones de tejidos planos que tiene un aumento de un 30% aproximadamente de su producción, de un aco para otro. Estas cifras de aumento de producción de un aco para otro son difíciles de lograr, y realmente tiene que haber estado muy mal la empresa un aco antes, o hacer un trabajo extraordinariamente bueno para que se logren estos índices.

En estas dos empresas es donde nosotros ahora tenemos centrados nuestros esfuerzos de racionalización. Ustedes conocen bien el plan de calzado, del cual se quitaron cinco o seis mil obreros, se racionalizaron los pequecos ch nchales, se hicieron fábricas mayores, y vamos ahora a una segunda etapa de construcción de fábricas aún mayores y con una modernización más grande que permita serio aumento en la productividad. Y toda esa mano de obra liberada para la utilización en las nuevas inversiones que tienen que venir, inversiones industriales de peso, que son las que tienen que dar la técnica al nuevo período planificado. Tampoco el nuevo período —es decir, no del período 65 al 70—, sino que la técnica general de Cuba de 70 en adelante, cuando entren las nuevas siderúrgicas y las fábricas metalúrgicas combinadas, y los combinados que estamos empezando a hacer ahora algunos y otros a proyectar.

En las confecciones de tejidos planos está sucediendo más o menos lo mismo. Tambi n ya estamos racionalizando gradualmente los ch nchales y convirtiéndolos en fábricas que tienen por lo menos un flujo de producción. No son nada extraordinario desde el punto de vista tecnológico. No son nada extraordinario desde el punto de vista tecnológico, no se puede hablar all  la automatización, ni de nada por el estilo, pero, sin embargo, ha habido adelantos grandes en la productividad de los trabajadores, adelantos muy grandes en la racionalización del trabajo.

Aquí nosotros apuntábamos como tema de discusión —algunos de los compaeros nuestros lo apuntaban, y es interesante para ahondar en él— lo que ha pasado en el país en estos cinco acos. Digamos a fines de aco 1960, ya la mayoría de las industrias en su poder, la revolución comenzy una tarea de racionalización que fundamentalmente permitió elevar mucho —sobre todo en estos últimos acos la capacidad productiva de las pequecas fábricas.

Es decir: hemos tenido éxito en la concentración de ch nchales, en la modernización relativa del aumento de la productividad y, sobre todo, en el aumento de la producción de un gran número de industrias chincharas, industrias de transformación relativamente fácil. Sin embargo, en este momento tenemos algunos problemas serios con las fábricas más pesadas y de más importancia. Este es un asunto que tenemos que analizar, afinar más.

Da la impresión, a primera vista por lo menos, de que hubiera ocurrido un fenómeno más o menos como voy a expresarlo: los trabajadores que estaban relacionados con las fábricas de tecnología fácil en estos cinco acos rápidamente han ido a dominar esa tecnología, se han desarrollado expertos, y la organización del trabajo ha permitido lograr mejoras considerables. Sin embargo, en las fábricas

grandes ¿qué es lo que ha sucedido? Desde el primer momento se fueron una gran cantidad de técnicos. Fuimos capaces de mantener andando esas fábricas, y claro que  se fue un éxito objetivo de la revolución. Es decir: los hombres de segunda línea o de tercera línea —a veces desplazados por el poder imperialista, a veces sin tener todavía la suficiente madurez para asumir obligaciones de mayor importancia— fueron ocupando estos cargos al permanecer fieles a la revolución y por haberse ido una serie de técnicos. Sin embargo, los técnicos de la nueva formación, que fueron capaces de mantener las fábricas funcionando, no fueron capaces de mantener una disciplina estricta en el cuidado de los equipos, tarea que es fundamental para la industria moderna, tecnológicamente adelantada.

Hoy estamos soportando una tensión muy grande de una serie de f brica que ya est n en condiciones de difícil operación porque los equipos se han deteriorado rápidamente y no hay ese equipo técnico especializado que permita cambiar. Es decir: hacer nuevas piezas de repuesto, mantener en un funcionamiento perfecto las más complejas unidades de producción. Tenemos esos problemas.

Entre las tareas fundamentales del ministerio para el aco 1964 hemos apuntado el mantenimiento, hacer una conciencia del mantenimiento. Adem s, tambi n es preciso apuntar, como factor que tuvo su importancia en algún momento, que despu s del primer momento de la liberación se produjo un desbordamiento popular, que el resorte comprimido del disgusto popular durante tantos acos contra la opresión capitalista se manifestó en muchas formas, algunas de ellas negativas, y una de ellas fue la pérdida de disciplina en el trabajo. Y eso, evidentemente, influyó de modo desfavorable en el mantenimiento, y en algunos casos en la producción, sobre todo en la disciplina del trabajo, y hoy tenemos que restablecerla fatigosamente. Para ello tenemos un aliado: las normas.

La importancia que tienen esas fábricas mayores se puede ver claramente si analizamos su peso relativo. Las unidades de producción mayores, digamos, constituyen un 20%, aproximadamente, del total de nuestras fábricas. Nosotros tenemos ahora unas 2 400 unidades, un 20% son unas cuatrocientas y pico, unas 500 unidades. Ese 20% de unidades, entre las que está considerada y situada el az car, producen millones de pesos de valor en los productos terminados, un 78%. Es decir, el 20% produce el 78%. El otro 80% de pequeas fábricas producen un 22% de productos terminados en valor. Es decir, que hay unas 400 o 500 fábricas en Cuba que son las determinantes realmente en la producción, y a las cuales hay que atender especial y específicamente. El resto es una gran cantidad de fábricas en las que hay que aplicar la racionalización y convertirlas en unidades mayores, unidades más modernas, sustitución de una gran cantidad de obreros que est n all  pesando, precisamente, sobre la productividad general del ministerio, y enviar esos obreros a estudiar en cursos a las escuelas populares para que sirvan de base al futuro.

Nosotros en las escuelas populares hemos tenido algunos éxitos considerables en este tiempo, aunque no han faltado algunas dificultades. En fin, errores, el trabajo, en general, arroja un saldo muy positivo, y hay obreros que han salido de esas escuelas populares y que han alcanzado, en algunos casos la categoría seis. Es decir: de las ocho categorías, obreros que entraban sin ninguna preparación han alcanzado en el curso de dos acos, más o menos, la categoría seis, en las ocho categorías de las normas de trabajo.

Entonces, es así como tendremos nosotros un trabajo de racionalización muy importante y muy urgente durante estos años que vienen. Pero, al cabo de esos años ya tendremos solucionados, en lo fundamental, los problemas industriales de Cuba. Es decir, nosotros podríamos haber mantenido la política de tener en nuestras manos el 80% de la producción en unas cuantas fábricas concentradas, y nuestros índices de productividad serían mucho mayores, nuestros problemas serían mucho menores en todos los sentidos, pero el país, en su conjunto, no hubiera avanzado por eso, ya que estas fábricas estarían en poder de los particulares o de otros organismos. De todas maneras la productividad media de estos obreros, que se traduce después en una baja producción para el país incidiría a la larga.

De manera que nosotros las hemos tomado en nuestras manos y nos hemos dado a la tarea de corregir los defectos fundamentales desde el interior del ministerio, sobre la base de una centralización adecuada, flexible, y sobre la base de impulsar al máximo el hábito de los análisis económicos, el hábito de hacer que todo el mundo entienda que incluso todo el ministerio es solamente una parte de un todo, que es la nación, la revolución, a la que nos debemos, o sea que hay que ir quitando el pequeño espíritu de empresa, y el espíritu de fábrica o de unidad, y hacer que todo el mundo entienda esta gran verdad: de que hay solo un marco para la producción en el país, que es el marco general del estado, y que cualquier cambio que se produzca de un lado para otro, si mejora las condiciones generales del estado, aun cuando empeore una determinada empresa, es un beneficio neto para el país.

Así hemos podido liquidar chinchales en dos ramas de la producción, e iremos también haciendo esta misma tarea con la pausa necesaria para que no se nos caiga la producción ni la calidad, pues sabemos que es mala la calidad actual, digamos mejor para no bajar más la calidad actual, que ya es bastante endeble.

Veamos a continuación el fenómeno este de la incorporación masiva de chinchales, durante el año 1963, en los planes.

Si ustedes ven las primeras cifras, son el número de trabajadores, el número de trabajadores en el año 1962, considerado como 100, para darlo en términos absolutos, era 112 000 trabajadores aproximadamente. En el año 1963 pasa a 155 000. Es decir: hay un aumento de 38% en el número de trabajadores de la industria.

El fondo de salarios pasa de 255 millones a 299 millones. Hay un aumento del 18%, o sea, que hay un aumento de 38% del número de trabajadores pero, sin embargo, solamente un aumento del 18% del fondo de salarios. ¿Por qué? Porque ingresa toda la chinchalera que tiene, en general, salarios bajos por trabajadores. Son las últimas fábricas, las fábricas de menor productividad, las fábricas rezagadas, las fábricas que en el capitalismo vivían apenas al borde de la ruina, y que al incorporarse al ministerio hacen aumentar mucho el número de trabajadores y no tanto el fondo de salarios.

Además, hay otras cuestiones, si analizamos el salario medio por trabajador. En el año de 1962 era de 2 264 pesos y en el año 1963 de 1 928 pesos. Esa baja se produce fundamentalmente por la misma causa, porque no ha habido baja de salario real, los salarios se han mantenido, pero al ingresar una gran cantidad de trabajadores con un salario, pero al ingresar una gran cantidad de trabajadores con un salario medio menor, ha bajado el salario medio.

Por último, tenemos la consecuencia más triste, digamos, que es la que tenemos que superar ahora —que nosotros no le damos tanta importancia, porque, ya digo, si nosotros no hubiéramos incorporado esos trabajadores, la situación seguiría igual para el estado, aunque fuera del ministerio—, el hecho es que la producción pro trabajador, que era de 11 200 pesos en el año 1962, es solamente de 8 598 pesos en el año 1963. La productividad, medida en valor, de los trabajadores en el año 1963 es solamente un 77% si consideramos el 1962 como 100. Ha habido una baja real en la productividad por trabajador considerando el valor de la producción. Esto se produce también por la misma causa, porque hay una cantidad de trabajadores que no son ellos personalmente los que van a influir en la productividad, sino que ellos se incorporan como pequeñas fábricas, con sus medios de producción muy rudimentarios, y pesan mucho sobre el ministerio.

Estos son los problemas, digamos, importantes que hay que afrontar. Ahora, hay algunas deficiencias que son propias ya de nuestras gestiones, que hemos tenido que ir arreglando durante el año 1963 y trataremos de seguir arreglando este año. Una de ellas es la indisciplina financiera. La indisciplina financiera se observa en la falta de pago, en la falta de cobros, en los balances y, digamos, su expresión más amplia —aunque no es exacta, y después voy a explicarles por qué— es el cumplimiento o no de la aportación al presupuesto estatal.

El aporte efectivo al presupuesto estatal, el aporte planificado, el dinero que las empresas dan para la utilización del presupuesto estatal como producto de su gestión, era unos 687 millones de pesos. Sin embargo, solamente se han entregado 435 millones. Hay un incumplimiento de 250 millones. El incumplimiento es más o menos de un 30%, el incumplimiento de la aportación planificada. Y nosotros tenemos que ver que el incumplimiento del plan de producción fue solamente de un 16%. Es decir: cumplido el 84% y un incumplimiento del 16%. Hay un mayor incumplimiento de la aportación en dinero al estado.

Ahora, también hay aquí que analizar más detenidamente estas cifras, porque también ha habido aumentos en los últimos meses de materias primas en las empresas. Esto se produce por la gran cantidad de mercancías que llegan en los últimos meses para cumplir los planes de entrega de todos los países suministradores, que hacen abarrotar nuestros almacenes, e incluso hacen producir gastos grandes a las empresas para pagar esas mercancías, que llegan ya a fines de año. Esto es uno de los aspectos que refleja esa cantidad de millones de pesos retenida. Otro es ya directamente la indisciplina, la falta de cobros de una serie de productos, y en otros casos los productos no entregados, productos que se han producido en las empresas, pero no han sido entregados, y por esa causa no pueden ser cobrados y hecho el depósito en los bancos para que el presupuesto lo retire.

Este es uno de los aspectos de la indisciplina financiera, uno de los aspectos que más hemos combatido durante el año 1963, y en el cual creemos que hemos tenido éxitos relativos bastante considerables, cuyos efectos se apreciarán este año de 1964.

Por último, tenemos el futuro en forma de inversiones, digamos. Las inversiones son las que pueden asegurar nuestro futuro. La reposición de equipo que se desgasta y la creación de nuevas capacidades.

Tenemos el aco 1963 dividido en dos colores; el 100% serna el plan de inversiones y el color negro —62% aproximadamente— es lo que se ha cumplido realmente de ese plan.

Entonces en el aco 1964 hemos hecho un plan que solamente es un 75% del plan anterior, pero que lo consideramos m̄bs lygico, m̄bs racional, m̄bs de acuerdo con nuestras posibilidades, y trataremos tambiñn de cumplirlo.

Las inversiones han sido uno de los temas obligados tambiñn de nuestras discusiones en los an̄lisis de la secciyn del ministerio y uno de los problemas m̄bs difnciles de solucionar. En las inversiones inciden fundamentalmente tambiñn los abastecimientos que vienen del extranjero para finalizarlas. La primera parte, la cabilla, el cemento. Estas cosas estñn aquñ. Despuñs viene toda la parte del montaje, todos los equipos especializados, y ahñ es donde se nos traba constantemente la acciyn. Adem̄bs, hay problemas de capacidad de proyectos. Nosotros para hacer una inversiyn tenemos que hacer un proyecto previo, y ahñ a veces impulsados por el afñn de ir ganando tiempo empezamos inversiones con los proyectos a mediohacer despuñs tenemos que hacer cambios, y esos cambios se reflejan en forma negativa. Es decir, en vez de aumentar nuestra capacidad de construccion, disminuye. Tenemos que hacer cambios, se paran las inversiones, todos estos problemas que se traducen despuñs en una baja cifra de inversiones.

Y, adem̄bs, tambiñn a veces los equipos que tenemos que traer del extranjero, a veces en forma de plantas completas, a veces en forma de equipos aislados, y que tambiñn al no llegar a tiempo, al no llegar los planos tecnolygicos a tiempo, provoca que las inversiones se retrasen. El panorama ha sido bastante malo durante los acos anteriores; pero este aco, a pesar de que la cifra es menos ambiciosa, pensamos vamos a mejorarlas sustancialmente.

En realidad lo que se trata es de un mejoramiento general del panorama de la capacidad de planificaciyn del estado cubano en su totalidad, una mejor orientaciyn, orientaciones m̄bs concretas, que van a permitirnos sin aspirar a cifras excesivamente grandes cumplir gradualmente nuestras aspiraciones m̄nimas, por lo menos. Tenemos ahora que cecirnos a aspiraciones m̄nimas por una serie de circunstancias. En primer lugar, se sabe que todo lo que va a la inversiyn deja de ir al consumo, y nuestro consumo en estos momentos no es holgado, la gente quiere m̄bs cosas, est̄ constantemente pidiendo comida, zapatos, vestidos, en fin, todos los bienes de consumo necesarios para la vida. Cuando nosotros invertimos en una f̄brica sñ estamos construyendo el futuro, pero dejamos de construir el presente para consumirlo. Y eso es un balance que hay que sacar.

Adem̄bs, tenemos ya planes muy concretos, muy grandes muy ambiciosos. El plan de los 10 millones de toneladas de az̄car para el aco 1970 va a consumir una gran energña de la naciyn, una gran parte de la energña de la naciyn y una buena cantidad de fondos, porque es un plan en el cual hay que hacer inversiones sustanciales. Simultñneamente hay otros planes de una envergadura casi tan grande como ñste. Por ejemplo, el plan de obras hidr̄blicas con el fin de evitar desastres, como el ocurrido a fines del aco pasado, y adem̄bs evitar desastres, como el ocurrido a fines del aco pasado, y adem̄bs dar nuevas tierras con regadño. Hay todo un plan que abarca fundamentalmente a la provincia de Oriente, pero tambiñn a otras provincias, tambiñn de centenares de millones de pesos.

Estó el plan de la pesca . . . Tambiñ es un plan sumamente ambicioso para tener una flota pesquera grande y lo que esto conlleva. Una flota pesquera sola no podrñ desarrollarse. Necesita inmediatamente terminales pesqueras, como la que se estó haciendo en La Habana, ademós esas terminales necesitan despuís fõbricas para procesar el pescado. Despuís que el pescado llegue en cantidades sustanciales, que realmente estñ por la libre, que ya la gente no coma mós pescado al natural, digamos, y llegaró, sin duda llega y llegaró en poco tiempo, pues habró que envasar el pescado, utilizar despuís otros tipos que se industrializan en forma de harina. Es toda una industria que estó relacionada con esto. Ademós, toda una industria de construcciyn naval que hay que desarrollar tambiñ para abastecer de barcos a los pescadores y todas las industrias a la construcciyn naval que es necesario desarrollar. Y, ademós, estó el plan ganadero.

De manera que estos acos de 1965 a 1970 serñ acos de un gran desarrollo de todos estos productos que son industriales en definitiva, pero que tienen una gran base natural, una base extractiva, una base agrñcola, o agrñcola—ganadera. Y nos permitiró ir con mós asiento dando las bases del desarrollo del futuro.

Por mós que caminemos por la vñ de la ganaderñ o de la agricultura, llegaró un momento en que la gente va a querer otra serie de cosas, y, naturalmente, la agricultura y la ganaderñ se estñ desarrollando en muchos pañses. Un pañs suministrador de materias primas comestibles, de alimentos, de materias primas vegetales o naturales, no puede tener desarrollo en el mundo actual. Hay que ir a la industrializaciyn. Todos los pañses agrñcolas, ademós de gran productividad todos, hasta los mós pequecos, son pañses de una industria altamente desarrollada.

Es decir, que simultóneamente con todo esto hay que desarrollar industrias. Ahora, esta industria no seró en estos momentos la tynica fundamental, por lo menos como dedicaciyn del gobierno, pero desde el aco 1970 en adelante la industria sn tendró que ser ya la que vaya definiendo el pañs para convertirnos en un pañs industrial. Y en estos cinco acos, al mismo tiempo que desarrollaremos ya una serie de combinados grandes, desarrollaremos los estudios para crear esa base fuerte. Y si todo va bien, si los estudios que estamos realizando se concretan y llegamos a adecuadas soluciones tecnolygicas a mediados del quinquenio, alló por el aco 1968 mós o menos —que en tñrminos econymicos no es nada; parecen muchos acos, pero ya estó ahñ y hay que trabajar ahora y con prisa para resolver los problemas que se van a presentar en ese momento— ya empezaremos a construir la siderýrgica. En el aco 1968—69, una siderýrgica grande. Ustedes saben que aquñ hay una siderýrgica, una ampliaciyn que va a dar unas 300 mil toneladas de acero, pero es pequeca y no resuelve los problemas de Cuba. La grande, la del norte de Oriente, se tendró que hacer en este quinquenio.

Cuando nosotros hablamos de todas estas cosas industriales el aco que estamos viviendo prócticamente nos interesa poco. En realidad ya nuestras preocupaciones móximias se refieren exclusivamente a algunos aspectos de abastecimiento, aspectos concretos de este aco. Pero todo es futuro. ya el aco 1965 es nuestro problema candente, como los acos siguientes. Y cada vez, a medida que aumente nuestra planificaciyn, nosotros tendremos que ir mirando mós lejos. La Uniyn Soviñtica ya tiene planes para veinte acos. Hay varios pañses que tienen planes para veinte acos. Claro: planes que son lñneas generales con alguna concreciyn, pero que solamente se precisan del todo aco por aco. Es decir, que el aco pryximo, el aco 1965, es estudiado en todos los pañses, en todos los pañses de economñ planificada. Nosotros tambiñ ya estamos estudiando el aco 1965, pero

desgraciadamente todavía no tenemos capacidad para hacer una proyección larga hacia el futuro que nos permita trabajar cómodamente dentro de índices y nos permita saber bien dónde estamos situados en cada momento.

Ahora a veces surgen iniciativas que distorsionan el trabajo que estamos llevando a cabo.

Dentro de los problemas que nos planteamos hay uno que es muy importante: la organización de todo el aparato productivo. Hemos planteado, hemos defendido —tenemos el sistema presupuestario de financiamiento— la necesidad, la posibilidad de llegar a una centralización de toda una serie de procesos industriales y de controles que nos permitan dirigir la economía desde un centro. Ahora, para eso es preciso hacer un trabajo de organización continua, cambiante, perfeccionándolo cada momento —digamos—, y trabajar mucho sobre todos los flujos de verificación de la información, los controles estadísticos, investigar mucho los flujos de conducción de las órdenes, o de las consultas de las unidades pequeñas hacia las mayores, del ministerio hacia las empresas, hacia las fábricas, y viceversa, para ir eliminando todas las trabas burocráticas. Y además la aspiración —ya a corto vista y sin poder precisar todavía qué año— que toda esta parte de la conducción de la economía sea automática. Es decir, que toda esa parte sea una parte elemental, y que se puedan conducir, mediante las máquinas electrónicas que se conocen, todos estos aspectos de la producción.

Pero, claro, el trabajo es muy duro. Es un trabajo muy duro, primero porque hay que aprender bien todo esto, hay que conocerlo, para poder empezar a interpretarlo. Después, porque no se puede pretender tener una máquina electrónica que controle lo que hace un «chinchal» con tres panaderos allá por Antilla o por un lugar de éstos, porque es ridículo. Sí. Tenemos que ir a las concentraciones de las industrias, a la modernización, a la automatización en el último extremo.

De modo que es un trabajo de años; digamos que se confundirán todos estos trabajos con una base material sólida que nos permita a nosotros también empezar a pensar ya que la etapa de la construcción del socialismo va acabando y empezar a pensar en la construcción del comunismo, o sea ya en el futuro superior. Naturalmente que todo esto sin olvidar que el imperialismo está al lado, y mientras está el imperialismo como imperialismo es difícil que muchas de estas cosas se hagan. Pero no entrarle al comunismo así tan fácilmente como estamos aquí hablando, no como tomarse un vaso de agua.

Pero naturalmente que nosotros necesitamos tener la vista puesta allí. No ilusionarnos, no pensar que todas estas cosas son simples palabras, que se puede creer que entrar en el socialismo es como sacar una entrada para ir al cine, sino que es un proceso muy largo. Pero sí ver allí cuál es el fin, y tenerlo presente aun cuando pasen muchos años y toda nuestra generación se consuma en el trabajo de construir el socialismo.

Para todo este proceso organizativo es necesario tener controles muy exactos. Los controles empiezan en la base, empiezan en la unidad productiva, y la base estadística todavía es floja en Cuba. Tenemos que crear una base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejan son exactos así como el hábito de trabajar con el dato estadístico, saber utilizarlo, que no sea una cifra fría como es para la mayoría de los administradores de hoy, salvo quizás un dato de la producción, sino que es una

cifra que encierra toda una serie de secretos que hay que develar detrás de ella. Aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy.

Dentro del trabajo de control también todo lo relacionado con los inventarios: cantidad de materias primas, y cantidad de productos, o digamos, piezas de repuesto, de productos terminados que están en una unidad o en una empresa, deben tener una contabilidad perfecta y al día, y que nunca se pierda esa contabilidad, única garantía de que podemos trabajar con cierta soltura de acuerdo con la distancia de donde tenemos que traer nuestros abastecimientos.

Y dentro de los inventarios, también para poder trabajar en una forma científica, hacer el inventario de medios básicos, o de fondos básicos. Es decir: el inventario de todos los equipos que posee la fábrica, para que también se puedan manejar centralmente, para tener una idea clara de su depreciación, o sea del tiempo en que se va a desgastar, del momento en que hay que reemplazarlo, y ver dónde y en qué lugar hay un equipo que no se está utilizando al máximo y pueda ser trasladado de un lugar a otro.

Es decir: para que la centralización de una serie de decisiones sean efectivas es necesaria toda una tarea de control, y para ello toda una tarea de información. Podemos decir, entonces, que la primera tarea que debe plantearse un administrador que quiera conocer bien su unidad es informarse de lo que hay en la unidad. Y para informarse hay que tener una serie de índices, hay que aprender a usar las cifras. En otras palabras: tiene que informarse primero sobre el modo de usarlas; después construirlas a partir de la realidad, y que reflejen exactamente esa realidad; después, a partir de esas cifras, en un primer momento —que ya se produce en muchos lados— corregir los errores que se han producido; en un segundo momento —que tiene que venir— prever los problemas que van a surgir. El manejo adecuado de las cifras permite prever los problemas.

Claro que hoy cualquier administrador puede saber que en el mes de abril se le va a acabar tal producto, y que si el MINGEX no lo trae —digamos, si el MINGEX es culpable en este caso, o el país suministrador, etc.— se le para la fábrica. Eso ya lo ha aprendido. Pero después tenemos nosotros que ir afinando más, tenemos que fijarnos en los costes, tenemos que hacer análisis de costes, cada vez más detallados que nos permitan aprovechar hasta la última partícula de trabajo que se pierde del hombre. El socialismo es la racionalización del trabajo. No se trata de la explotación, de exprimir al obrero, sino de que el obrero consciente de sus deberes, conjuntamente con la administración, vaya buscando la forma de hacer más racional su trabajo. Eso podemos verlo en cualquier tarea de normación. Hay obreros que consumen una energía enorme incluso en trasladar un producto de una máquina a otra, cuando simplemente por un plano inclinado o por una ubicación distinta de las máquinas podría producirse el tránsito de ese producto en proceso de una máquina a otra, y se ahorraría tiempo y fatiga, aumentarían entonces la productividad.

Todas estas cosas son las que el administrador va aprendiendo a conocer mediante el uso de las cifras, y las que le permiten prever el futuro.

En el día de hoy otra de las cosas que realmente han sido factor de organización y tenemos que impulsar más son las normas de trabajo.

Las normas se han establecido ya en una serie de unidades pilotos. Hace tiempo que anunciamos el plan, y ya el plan ha salido. El plan representa para el Ministerio de Industrias más de mil nuevas fábricas que entrarán en la normación, y aspiramos a que en el curso de este año la mayoría de nuestras fábricas, incluso las pequeñas, vayan normándose.

Con aspiración hay que recordar una cosa: estas normas se pueden llamar elementales. Después de ellas pasaremos —el año que viene tenemos que hacer ya algunas pruebas pilotos— a la norma técnica, normas mucho más avanzadas y que solamente se pueden hacer en determinadas fábricas o determinadas empresas.

Hemos hablado ya de casi todos los problemas fundamentales del Ministerio de Industrias, y casi todos son los mismos de cualquier organismo que tenga industrias administradas, y muchos de ellos son también problemas generales del país. Hay otro que es un problema general del país, una tarea fundamental del país, y que nosotros tenemos que impulsar todavía más.

Y no quiero decir con esto que no se haya trabajado en ello. Se ha trabajado y se ha trabajado bastante bien. Ustedes saben que en el léxico nuestro "bastante bien", es menos que bien, y "bien" es una cosa bastante bien. Quiere decir que no se ha trabajado mal, pero todavía tenemos que mejorar mucho. Es la capacitación.

Sin una capacitación adecuada no hay aspiración razonable. Eso ya lo dijimos nosotros cuando hablamos de las normas y de la calificación general de los trabajadores. Dividiendo las categorías del 1 al 8 tenemos la mayoría de los trabajadores en la categoría 3. Con esa calificación no se puede aspirar a construir una sociedad de superior tipo tecnológico y seguiremos siendo chunchales toda la vida. A un trabajador se le puede exigir mucho físicamente, mucho de su conciencia, durante horas, y puede ser miliciano, puede ser muchas cosas, pero si el hombre no conoce una máquina, y es una máquina complicada, pues la rompe. Es seguro que la rompe. Tardará menos, tardará más . . . Algunos, que son más alocados, las rompen más pronto, y otros la rompen un poquito, después la deterioran. En fin: es seguro que en esas condiciones la máquina fenecerá.

Entonces, nosotros ya estamos trayendo industrias modernas, industrias que tienen los nuevos adelantos de la técnica, después de estos cinco años en que hemos estado un poquito alejados de los adelantos técnicos. Además, a nosotros, los norteamericanos nos mandaban siempre productos de desecho, los que ellos no usaban. Pero para aquello otro necesita un tipo de obrero superior.

Una vez los técnicos soviéticos fueron a Sagua la Grande para ver la fundición Mack Farlane. Cuando después vinieron, un comunista viejo, que había estado en el 1917 y todo eso, nos dijo: "A mí me emocionó muchísimo, porque aquello es igualito a la fundición en que yo trabajaba. Hasta años que no veía una cosa igual: un hombre mirando por un agujerito para ver cuándo estaba el metal fundido y toda una serie de cosas". Así como ha trabajado —Mack Farlane se llama ahora "9 de Abril", ¿no? "9 de Abril: creo que se llama— toda nuestra industria: en esa forma artesanal, donde en realidad dependía de un hombre que ha trabajado ahí —en aquella época tenía ochenta y tantos años— que ha trabajado 60 o 70 años, y que conoce por el color del metal fundido como anda aquello, y más o menos cuándo hay que hacer la "colada". Pero ahora todo se hace por aparatos. Y no ahora: hace

muchos acos ya que se hace por aparatos. Ya nos llegy a nosotros la hora de ocuparnos de estas cosas. Y, hay mucho de este tipo de industrias que tiene que desaparecer, a las que les tiene que llegar el progreso. Pero ese obrero que estб ahн no puede desaparecer, tiene que evolucionar, tiene que transformarse йл mismo en un obrero de categoria superior. Y eso сн es fбcil. Al mismo obrero que podemos pedirle en nombre de la revoluciyn mucho sacrificio, mucho trabajo, pero que no podemos pedirle que maneje una cosa que no sabe manejar, сн le podemos pedir que aprenda a manejar lo que no sabe. Esa es nuestra tarea.

Es una tarea que debe empezar por levantar el nivel de las masas, todavна muy bajo, todavна tenemos cursos de Seguimiento, o sea el primer nivel de superaciyn que se llama ahora, y todavна aparece —de vez en cuando— algъn analfabeto por ahн, que no ha querido, que no ha podido . . . ЫQuй se yo! El asunto es que el hombre todavна no sabe ni firmar. Para la nueva тйcnica necesitamos gente que por lo menos . . . haya cursado el sexto grado, nuestra base мннima debe ser sexto grado. El analfabeto nuestro, el de la era de la тйcnica que ahora empieza, debe tener sexto grado. ЫEse es el analfabeto de ahora! Y de ahн para adelante. Es una tarea de capacitaciyn muy grande que se establece.

Pero фнјense ustedes en una cosa: nosotros estamos hablando de que los analfabetos de la era de la тйcnica deben tener sexto grado, y hoy los administradores estrellas son los que tienen sexto grado. Es decir, los encargados de dirigir la producciyn, de hacer los anбlisis, en fin de hacer veinte mil maravillas con los hierros que les han dado, tienen sexto grado, malito, ademбs con mucha condescendencia, porque hay que rebajar el nivel del examen para que no se nos quede mucha gente en el camino.

Entonces la tarea de capacitaciyn que se pide para la clase obrera en general, para esta rama especial de la clase obrera nueva que son los administradores de industrias, o de cualquier cosa, hay que exigirles el doble. Y vamos a suponer que los administradores de GILOS hayan acordado, y los que estбn escuchando . . . que los cursos han sido flojos en muchos lados por culpa administradores. Y ha habido muchos problemas para que se estudie.

Ahora, eso es fundamental, elemental: capacitaciyn a todos los niveles, tarea esencial del pans. Фнјense ustedes que para la nueva siderъrgica, que se estб empezando a discutir, se plantea, por ejemplo, mil ingeniero para operar, ya es toda una secora siderъrgica, con toda su producciyn al мбximo, Ыmil ingenieros para operar! Hoy en toda la universidad, йcubntos ingenieros hay, estudiantes de todos los acos de la universidad? Habrб 300 o 400. Una cosa asн. De manera que esa sola planta necesita мбs ingenieros que todos los que estбn estudiando en la Universidad de La Habana. Asн lo creo, y si me equivoco es por muy poco. Ahora, evidentemente, decenas de veces мбs que los que salen ahora graduados, y todos de un solo tipo, de pocos tipos. Sin esa clase de especialistas, sin esa clase de тйcnicos de alto nivel, no se puede avanzar. Cuando un тйcnico, sobre todo con conciencia revolucionaria, se pone a trabajar de verdad con entusiasmo en un problema, resuelve mucho мбs que 40 hombres con buena voluntad que no tengan esa base de conocimientos. Esa es la verdad мбs rotunda que nosotros podemos decir.

Todo esto relacionado con la conducciyn de la industria, la parte de direcciyn, es exactamente igual. Sin que exista una base de conocimientos elementales мннimos no se puede dirigir una industria.

Nosotros vemos muchas veces el hombre con condiciones políticas, digamos, el dirigente, que en contacto con una masa pequeña, en una unidad de producción de 50 obreros, es una maravilla, porque él habla con los obreros, los electriza con su ejemplo, trabaja más que ninguno, es el verdadero ejemplo, y todos los obreros trabajan con él y es magnífico todo. Entonces, trabaja tan bien que lo llevamos a una fábrica con 300 obreros, donde él se tiene que sentar en un buró, tiene 11 talleres y tiene que empezar a determinar la producción que va a haber cada día y a resolver sobre los problemas que se presentan para ese día y para los siguientes. Y ahí mismo ese hombre, que era un fenómeno con 50 obreros es un chinchal trabajando él, muere también, se liquida como administrador. ¿Por qué? Ah, porque si uno va a analizar, tenía segundo grado, o tercero. Y éstos son los problemas concretos que tenemos nosotros.

Tenemos que plantearnos —claro que esto no va a ser para hoy— un analfabeto de la era de la técnica sexto grado. Ahora un administrador analfabeto de esta misma era, lo mínimo el bachillerato completo, lo mínimo.

Además, a todos los administradores que estén escuchándome o que tengan la desgracia de leer o de enterarse macana vamos a seguir haciéndolos estudiar de todas maneras, y van a seguir estudiando mientras sean administradores. Además, no puede ser de otra manera. Todos tenemos que estudiar y estudiar constantemente. Estamos en continua evolución, en continuo aprendizaje, no podemos dormirnos sobre los laureles porque nuestros laureles industriales son tan pequeños que no nos alcanzan no para dormir, para poner un dedo no nos alcanzan los laureles. Así es que donde nos vamos a echar a dormir, hay que crear los laureles por lo menos.

Esa es la tarea nuestra. Por eso dejaba, digamos como punto para recalcar más, éste de la capacitación.

Yo sí y sí claramente que nuestros cursos han tenido muchas dificultades. Igual los cursos de administradores de industrias, la Escuela Especial de Administradores, tienen defectos. Lo único que sí puedo decir honestamente —por lo menos es mi criterio honesto—, es que el curso de administradores de industrias de este año es mucho mejor que el de los años anteriores.

Hay una superación de año en año en todas las tareas de capacitación. Esa superación que nosotros tenemos en nuestro limitado marco de capacitación está en todo el país, en general, y a pesar de que hay que hacer mucho esfuerzo personal por parte de los administradores, hablando concretamente, o de los obreros, a veces para estudiar hay que hacer ese esfuerzo ahora porque cada vez será más fácil por las medidas organizativas que se tomen y más fácil también porque el hábito del estudio hace que uno pueda realizarlo con menos esfuerzo.

Vistos todos estos problemas, nosotros habitualmente, todos los años —por lo menos lo pensamos el año pasado—, hacemos un análisis de los problemas fundamentales que tiene el ministerio y planteamos las tareas que hay que desarrollar con especial dedicación.

El año pasado planteamos que las tareas de producción y de abastecimiento son fundamentalísimas. Sin embargo, no debían considerarse en ese plano por ser ya naturales. Es decir, un administrador, un director, un funcionario de cualquier tipo

que no se preocupe por los abastecimientos y la producci3n, simplemente no puede ser funcionario porque ya 3sas son cosas elementales.

Pero habnamos secalado entonces cuatro tareas como fundamentales para todo el aco 1963. Fueron la organizaci3n, las normas de trabajo, las inversiones y la capacitaci3n.

Este aco nosotros hemos dividido de modo distinto. Hemos dicho: Bueno, producci3n y abastecimientos, con toda la importancia que tienen, siguen siendo tareas tan obvias que no pueden considerarse as3 como una atenci3n para seguir las paso a paso, sino que cada funcionario por s3 mismo debe llevarlas. A este tipo de categor3a de problema hemos incorporado el de la organizaci3n tambi3n. La organizaci3n es algo que todo el mundo debe tener presente y debe llevarla como una tarea diaria y como una tarea que surja espont3neamente porque sin una organizaci3n adecuada, pues, no puede haber un trabajo ni siquiera mediano.

Entonces hemos jerarquizado ocho tareas. Estas ocho tareas son: el an3lisis econ3mico con 3nfasis en los an3lisis de costos, la disciplina financiera, el inventario de fondos b3sicos, el control de inventario, las normas de trabajo, las inversiones, el mantenimiento y la capacitaci3n.

Ya hemos hablado de cada uno de estos temas. Simplemente, para cerrar, no hacer muy larga esta charla quer3a enfatizar todav3a m3s en el problema del an3lisis econ3mico y de la necesidad de investigar los costes.

Nosotros hoy nos planteamos el an3lisis econ3mico y nos planteamos todos los problemas que hemos tenido en cuanto al an3lisis econ3mico. Podemos hacer profundas autocr3ticas hacia atr3s. Sin embargo, es tambi3n 3ncito reconocer que si hoy podemos hacer una autocr3tica de lo que hicimos ayer quiere decir que hoy podemos ver una serie de cosas que ayer no vemos. Que hemos dado un salto de calidad. Tenemos hoy mayores instrumentos, mayores h3bitos de trabajo para poder llegar al fondo de una serie de cuestiones.

Hoy los costes nos preocupan mucho, y tenemos que trabajar sobre ellos insistentemente. En nuestro modo fundamental de medir la gesti3n de las unidades o de las empresas cuando los precios se han mantenido fijos. Y a trav3s del coste — cuando son costes llevados por proceso de producci3n o por unidad producida—, cuando se ha fijado el coste cualquier administrador puede detectar inmediatamente hasta problemas tecnol3gicos: mayor consumo de vapor, defectos en una tapadora, por ejemplo, que desperdicia demasiadas chapas; en una m3quina que desperdicia envases en el momento del llenado; en una pesa autom3tica que env3a una cantidad mayor de productos en una caja. Cualquiera de esas cosas se pueden detectar simplemente por el an3lisis de los costes.

No quiere decir que, adem3s, no tengan que estar todos los controles de tipo tecnol3gico, pero simplemente tener un an3lisis de coste bien hecho, le permite a cualquier director de empresa o administrador de unidad dominarla totalmente.

Tenemos que preparar ahora dirigentes de la producci3n del tipo que puedan sentarse aqu3 en esta mesa y, por medio de papeles, poder situarse. Eso no quiere decir —una vez m3s lo repito— que el dirigente de la producci3n, de cualquier tipo que sea, tenga que estar sentado aqu3 todas las horas del d3a y desoiga

completamente la voz de las masas y desdece totalmente el contacto con ellas. ¿No, absolutamente no, y, además es todo lo contrario! Pero si debe tener la capacidad para recoger los datos allí y hacer su análisis aquí.

Pero el dato que se da, el dato que da cualquier obrero, debe después analizarse y tomar una decisión aquí, cuando es un dato aislado. Ahora si es un dato, una petición de la masa, pues hay que discutirlo con las masas, naturalmente. Es decir, que volvemos a plantearnos el viejo problema y el viejo dilema.

Nuestros directores de la producción: administradores, directores de empresas, y ya le digo, cualquier cargo, tienen que tener la capacidad para hacer los análisis económicos mínimos, que les permitan situarse en su terreno ideal, en un terreno abstraído de lo que lo rodea, digamos y simplemente con los datos construir su esquema de producción y tomar sus decisiones. Además, prever el futuro y tomar decisiones para el futuro. Sin eso no hay verdaderos dirigentes.

Pero, al mismo tiempo, estar en continuo y permanente contacto con la masa y, además de eso, compaceros, practicar también el trabajo físico que es muy bueno, y que hace estar en mayor contacto con la masa e impide esa tendencia un poco natural que hay del hombre que se sienta aquí en esta sillita y que, además, si heredó una oficina de un antiguo gran industrial tiene aire acondicionado y a lo mejor tiene un termo de café caliente y otro con agua fría, y entonces tiene cierta tendencia a dejar cerrada la puerta del despacho para que el aire caliente no le moleste. Este tipo de dirigentes si no sirve para nada, hay que desterrarlo.

Está muy claro, y esto yo quisiera que quedara bien claro, que estas dos cosas deben estar perfectamente unidas y deben ser, al mismo tiempo, perfectamente diferenciables: que un dirigente que no trabaje con la masa no es un dirigente, pero un dirigente que no sea capaz aquí en la producción, un dirigente de la economía —y un administrador es un dirigente de la economía a su nivel— que no sea capaz de tomar decisiones mediante el análisis de todos los datos que él tiene de la producción de su unidad, no es un dirigente tampoco. Hay que conjugar esas dos cosas constantemente.

Nuestros administradores proceden hoy en su inmensa mayoría, si no en su totalidad, de la clase obrera. El contacto con la masa es una cosa elemental también de esas que prácticamente no habría que insistir en ella sino fuera por cierta tendencia que se desarrolla cuando uno se sienta en la sillita. Pero en el otro aspecto si hay que insistir mucho y una y otra vez. No se puede dirigir si no se sabe analizar, y no puede analizar si no hay datos verídicos, y no hay datos verídicos si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables, y no hay un sistema de recolección de datos confiables, si no hay toda una preparación de un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en números. De manera que ésta es una tarea esencial.

Mediante esta tarea se podrá entonces llegar a la conducción de la fábrica. Después estas fábricas también, en el futuro, si son pequeñas se integrarán en fábricas más grandes, se integrarán en empresas o en la unidad organizativa que en ese momento se determine, porque todo esto es muy cambiante; y todo podrá ser revisado con un mínimo de gente que trabaje en tareas burocráticas y con un máximo de gente que se dedique al estudio, que se dedique a la ciencia, que se dedique a la producción directa.

El futuro de toda la industria, y el futuro de la humanidad, no est6 en la gente que llena papeles, est6 en la gente que construye m6quinas, que entre otras cosas puede llenar papeles o perforar tarjetas. Est6 en la gente que estudia los grandes problemas tecnol6gicos, los resuelve, los de hoy y los de maana, descubre nuevas cosas, aprende a sacarle a la naturaleza nuevas cosas.

Tenemos que ir entonces hacia ese salto, hacia esa revoluci6n t6cnica, que ya ha planteado Fidel, con paso de carga. Pero para que todas estas cosas se puedan producir es necesario hoy el trabajito cotidiano, casi invisible, de pasar de la p6gina cuatro del tercer grado, donde hay gente, a la p6gina cinco, y despu6s a la seis, y despu6s a la siete, y despu6s superar ese libro, y despu6s seguir con los del aco siguiente y despu6s con los del otro y con los del otro. Quien pueda quemar etapas, quemando etapas; quien no pueda quemar etapas, a paso normal; a quien le cueste m6s todav6a, a paso menos que normal si es necesario; pero nunca que un d6a signifique que est6 a nivel de conocimientos, exactamente iguales que el d6a anterior. Eso es lo que no podemos permitir, y 6sa es, digamos a trav6s de todas las distintas facetas, la tarea fundamental de todo el pueblo de Cuba; obreros, dirigentes de la industria, dirigentes de la econom6a, dirigentes del estado; estudiar y todos los d6as aprender su poquitico.

Y yo creo que nada m6s.

Conferencia televisada en el programa "Informaci6n P6blica"; La Habana, 26 de febrero de 1964. En Ernesto Che Guevara: El Socialismo y el Hombre Nuevo, Siglo Veintiuno, M6xico, 1977. pp. 204-229.



Informaci6n disponible en el sitio ARCHIVO CHILE, Web del Centro Estudios "Miguel Enr6quez", CEME: <http://www.archivochile.com>

Si tienes documentaci6n o informaci6n relacionada con este tema u otros del sitio, agradecemos la env6es para publicarla. (Documentos, testimonios, discursos, declaraciones, tesis, relatos ca6dos, informaci6n prensa, actividades de organizaciones sociales, fotos, afiches, grabaciones, etc.)

Env6a a: archivochileceme@yahoo.com

NOTA: El portal del CEME es un archivo hist6rico, social y pol6tico b6sicamente de Chile y secundariamente de Am6rica Latina. No persigue ning6n fin de lucro. La versi6n electr6nica de documentos se provee 6nicamente con fines de informaci6n y preferentemente educativo culturales. Cualquier reproducci6n destinada a otros fines deber6 obtener los permisos que correspondan, porque los documentos incluidos en el portal son de propiedad intelectual de sus autores o editores. Los contenidos de cada fuente, son de responsabilidad de sus respectivos autores, a qui6nes agradecemos poder publicar su trabajo. Deseamos que los contenidos y datos de documentos o autores, se presenten de la manera m6s correcta posible. Por ello, si detectas alg6n error en la informaci6n que facilitamos, no dudes en hacernos llegar tu [sugerencia / errata](#).