

Blancael Jov

El precario estado de las industrias, de

The precarious state of the Cuban industries

Este servicio de tipo confidencial se encamina exclusivamente a nivel de versiones taquigráficas textuales, entregadas sólo a quienes combatían la tiranía roja en Cuba, las armas de lucha dialéctica imprescindibles para derrotar las mentiras del comunismo con las verdades de la Democracia.
A. V. E. — M. A. R.

LUGAR: Estación Radio Progreso, Habana, Cuba.
FECHA: Martes 25 de Febrero de 1964.
ORADOR: Ernesto Guevara.
TEMA: Cuestiones económicas.

LOCUTOR.— Muy buenas noches, estimados televidentes. INFORMACION PUBLICA se honra hoy con la presencia del Ministro de Industrias, Comandante Ernesto Guevara, quien ha venido a dar su aporte valioso a este ciclo de Conferencias dirigido a los Administradores de Industrias, que toman el curso de Superación Administrativa a través de los Comités de Industrias Locales.

La disertación del Comandante Guevara enfocará los siguientes tópicos: Necesidad de tomar una política de alta productividad para el desarrollo de nuestra industria; como juega esa política con la del empleo pleno; automatización y mecanización de nuestras industrias. Y cedemos ya gustosamente la palabra al Ministro de Industrias, Comandante Guevara.

GUEVARA.— 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 muchos problemas muy importantes de qué hablar en este momento, de manera que me voy a alejar algo... algo bastante del tema, aunque algunos de los aspectos del tema anunciado se tocarán, vamos a referirnos más a los aspectos de la industria en el año 63, los grandes problemas que hubo, la forma en que se resolvieron, y en otros casos la forma en que influyó en la producción, en el cumplimiento de los planes, las tareas que estaban fijadas en este año para superar 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 estaban específicamente determinadas estas charlas, de manera que puedan servir de orientación general, no solamente a los estudiantes para cursos de Administradores, sino a los Administradores en activo.

Yo creo que el año 63 ha sido un año 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 no está, sin embargo, 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 son la productividad por trabajador, por ejemplo, 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 las gestiones de las industrias, y el verdadero análisis del por qué de las causas reales que motivan los incumplimientos en los planes, los retrasos en la producción, y a veces caídas muy grandes que se producen.

Con todos estos materiales, con estas armas, empezamos el año 64 en mejores condiciones para enfrentar las difíciles tareas que nos plantea.

Princero quería 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, se ha establecido, y se sigue cumpliendo consecuentemente; pero además hay otros organismos que participan activamente en la producción industrial. Dejando de lado el 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, el Ministerio del Transporte, tienen un peso relativo digno de consideración, y después hay otros organismos estatales que tienen unas pequeñas cantidades.

En el primer gráfico podemos ver, para que sea más gráfico, la participación relativa de cada uno de los Ministerios en la producción. El Ministerio de Industrias tiene el 76% de la producción industrial bruta, con una producción de 1,956 millones de pesos. Lo 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 el 1%. Son cifras de 68 y 27 millones respectivamente. Los otros tienen pequeñas cantidades.

En estos gráficos hay una cosa importante, que será objeto más adelante de análisis. Si ustedes observan a la izquierda la cantidad de miles de trabajadores, se puede ver que 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 el 11% de los trabajadores, o de 32,000. Todo esto referido al sector industrial, naturalmente. Los otros organismos, para este análisis, no pesan.

Esto se 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 a 8,000 pesos por trabajador, aproximadamente, y la del INRA 15,000 pesos por trabajador. Quiero decir que la productividad media de un trabajador industrial de las industrias del INRA es casi el doble que la 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 el propósito de ir después a la racionalización de estas industrias, y a una relativa modernización, de acuerdo con nuestras posibilidades, lo que permitirá en años futuros aumentar sustancialmente la productividad por obrero. Además, naturalmente, sin considerar 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 del Ministerio de Industrias. Y 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 fábricas de productos lácteos, y varias fábricas de conservas, que tienen una técnica muy moderna, y que permiten una utilización mínima de trabajadores.

Esta es nuestra aspiración general para toda la industria, es decir, aumentar el empleo por la vía de nuevas inversiones industriales y de una alta técnica y una alta densidad de capital por trabajador empleado.

Este año que nosotros analizamos, y analizaremos ahora el año 63- tiene algunas características especiales. Por eso nosotros en general, para el análisis de este y otros años, hemos dividido, para el análisis de nuestra gestión, 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 61, que llegó a los 6'800,000 toneladas, o 6'780,000 toneladas, el año 62 se presenta con una baja considerable, y el año 63 con una baja mayor aún. Son estos dos años donde se producen sequías muy fuertes, que hacía muchos años que no había en Cuba, y que empatan con una política azucarera incorrecta, que fue cambiada y que fue una sorpresa del Primer Ministro, a mediados del año pasado, y que conducen ahora a la nueva política azucarera de una amplia producción, que tiene como meta el alcanzar 10 millones de toneladas en el año 1970.

Si ustedes observan el segundo gráfico, podrán ver cómo considerando el año 1961 como 100, el año 1962 cae al 72% la producción azucarera en valor, a precios constantes, naturalmente, -pues aquí estamos excluyendo las fluctuaciones del mercado internacional, pues eso compete a Comercio Exterior, sino simplemente al análisis de la producción, y por eso siempre debemos referirnos a precio constante, cae al 72% y el 63 cae al 59% del año 61. Nosotros hemos dejado el año 64, no queremos predecir cifras... evidentemente va a haber alguna mejoría... que no va a ser considerable... pero va a haber alguna mejoría, y lo anunciaremos cuando la zafra haya ya finalizado, y tengamos la certeza de las cifras.

Esto indica claramente el por qué de una serie de problemas, no solamente en nuestro Ministerio, sino en toda la gestión económica del Estado Cubano, por el peso fundamental que ha tenido el azúcar y todavía tiene en toda nuestra economía. Por ello nosotros,

de ahora en adelante, utilizaremos para analizar nuestra gestión solamente la producción de los otros elementos industriales, que abarcan aproximadamente un 75% del valor total de la producción industrial del IIRA.

Se ha presentado para esto... para el logro de una condición estable... muchos problemas. Algunos de ellos ya han sido históricos, y los conocemos a través de análisis que hemos hecho durante varios años... es decir nosotros solamente para recordarles y organizar esto... al romper las relaciones comerciales con los Estados Unidos, después del bloqueo, tuvimos que cambiar toda nuestra política comercial, y nuestros suministradores, de un 75% del valor aproximado, que estaban a las 90 millas clásicas, se pasaron a miles de millas alejados de nuestras costas, que por ser países de economía planificada, había que utilizar métodos completamente distintos para comprar mercancías, que los que usaban nuestras fábricas, que dependían del capitalismo norteamericano en lo fundamental, y los problemas de almacenaje y los problemas de piezas de repuesto que se crearon.

Todo esto configura el cuadro que hace que los abastecimientos sean en todo momento el punto determinante de la producción. Los abastecimientos, en un plan por ejemplo para el año 63, de 1,800 millones de pesos incluyéndose el petróleo, que tenía un plan de abastecimiento especial que se cumplió completamente, para ello había un plan de importaciones de unos 230 millones de pesos, es decir, una sexta o séptima parte del valor total de la producción. Sin embargo, eso no se puede medir exactamente aquí, sino que es definitivo para la mayoría de la producción. Después podremos analizar algunos casos en los cuales el abastecimiento correcto pudo determinar también una producción bastante estable, y el caso típico de esto lo puede demostrar la empresa de petróleo, que tiene abastecimiento muy bien programado, por la importancia que tiene para el país, y en la cual su producción se mantiene muy estable, y podemos de esta manera tener una de las armas fundamentales de toda la economía bien asegurada.

Esta sexta o séptima parte del valor total de la producción industrial se refleja en la gran mayoría de los productos industriales que se entregan al consumidor en Cuba, o que salen al extranjero de importaciones, debido incluso al sistema establecido por los monopolios, de tecnología norteamericana especializada, para las cuales había que traer una gran cantidad de piezas de repuesto... aquí la industria mecánica no existía prácticamente... y además había que traer materias primas especiales. La industria cubana es una industria esencialmente manufacturera en estos casos, con la utilización de repuestos y materias primas que venían de los Estados Unidos y de otros países.

En este gráfico nosotros mostramos uno de los problemas fundamentales. En el izquierdo está el plan de importación, es decir, todos los productos de importación que se debían traer durante el año 1963. Como ustedes pueden ver, el 70% del plan solamente se cumplió, y se incumplió ese plan en un 30%. Y el plan de producción pudo cumplirse en un 84%. Es decir, hubo un 16% de incumplimiento del plan en su totalidad.

Estas cifras son solamente como una orientación. No se debe... no se puede... sacar conclusiones aritméticas, es decir, el 30% de fallo en el plan de importación no tiene que influir exactamente en esta cantidad, en el plan de producción... había además reservas de materias primas que se consumieron durante el año... y hay además algunas industrias, por ejemplo, el azúcar, que con planes relativamente pequeños y que se cumplen, aseguran una producción grande. Pero para dar una idea de cómo puede influir el plan de importación en una producción cualquiera, tomamos nosotros los productos más insignificantes... una caja de cartón. Esa caja de cartón está hecha con pulpa Kraft... o a veces no podemos usar pulpa Kraft, y tenemos que usar pulpa de bagazo... de inferior calidad... una de las causas de la mala calidad de nuestros envases. Y empieza el primer problema de producción.

Después de esto se produce un segundo problema... de producción del papel... del cartoncillo. Después se produce un segundo problema, cuando se van a engrapar los envases, por ejemplo, coser... si son envases de papel. Las piezas de repuesto de estas máquinas...

han faltado durante los últimos años... y esto ha provocado continuamente que estas máquinas trabajaran con una eficiencia muy ínfima... muy pequeña... Esto provoca, en el primer caso, el cartón de mala calidad... provoca después trastornos... pero además la cantidad de cartón es poca... y por la deficiencia de las máquinas no se pueden cumplir los planes... y empiezan a embotellarse... es decir, a hacerse lo que se llaman "cuellos de botella" en la fábrica, que tiene que distribuir los productos y no tienen envases. De manera que unos productos determinados... a veces de un valor muy pequeño. Si expusieramos este caso solamente... el caso de los materiales de las máquinas de coser sacos... veríamos que inciden en la producción por cientos de veces su valor. Por eso es muy difícil hacer un análisis... habría que introducirse mucho dentro de la complejidad de estos planes de importación, para hacer un análisis que reflejara exactamente en qué forma, en cada una de las empresas, la violación del plan de importación ha influido en su producción y además en las empresas que dependen de la producción de esta. Solamente aquí lo damos como dato porque nosotros consideramos que los abastecimientos en general es el punto débil de la planificación de Cuba, no la del Ministerio, sino de toda la planificación. El problema de asegurar los abastecimientos es un problema normal, un problema diario, de muchos inconvenientes, y todos los días tenemos inconvenientes parecidos, pero de índole distinta, por la variedad de abastecimientos que hay.

Este es el plan de abastecimientos. El plan de producción del azúcar por el Ministerio se cumplió en un 84% sólo. Quitando el azúcar, se cumplió en un 83%. A pesar de la baja producción de azúcar del año pasado, el plan aumentó considerablemente, porque nosotros ya habíamos previsto esta baja, y estaba considerada en el plan, de manera que no nos tomó de sorpresa, y se pudo establecer los mismos porcentajes, y producir alrededor de un 16%.

En el año 1963, tomándose en conjunto todas las empresas, menos la empresa del azúcar, hacen un crecimiento del 6%. Este crecimiento es bastante menor que nuestras aspiraciones máximas, y bastante menor también que nuestras aspiraciones lógicas, pero sin embargo considerando todas las condiciones adversas que hemos tenido, yo creo que no podemos quedar completamente insatisfechos.

Para el año 64 se prevé un aumento considerable, del 25% con respecto al año 62, que hemos tomado como base, ... lo que es un 12 ó 13% el aumento planificado para el año 64. Claro es que aquí se toma un año el plan y los otros años lo real. Si nosotros hubiéramos puesto en forma detallada los planes, de los años 62 al año 64, los planes, veríamos que los planes, de los años 62 al 64, habrían dado totales irrealistas, considerando después su real cumplimiento. Aquí han influido varios factores, primero los abastecimientos, -creo que es el primero- y después optimismo en medir las posibilidades reales, y errores - a veces gruesos - en la planificación. Hemos ido afinando nuestros métodos, y nosotros estamos luchando porque el plan del 64 se cumpla realmente. Estamos ahora en el segundo mes, ya en el primero hemos tenido algunos tropiezos, del mismo tipo... de abastecimientos... pero de todas maneras vamos a luchar porque se cumpla. De todas maneras, el panorama es mucho más fuerte que el año pasado, y los análisis son mucho más profundos y más ciertos, de manera que se pueden prever con anterioridad los problemas, y dentro de lo posible tomar las medidas pertinentes.

Ahora... aquí hay un gráfico... yo no sé si en televisión se verá, que ilustra las Empresas que cumplieron... sobrecumplieron... no que sobrecumplieron... sino que tuvieron un aumento de producción con respecto al año anterior. Es decir, prácticamente hay dos o tres Empresas que el año 63 han cumplido su plan de producción. Claro, con respecto al año 62, hay algunas que han dado un salto muy considerable. Algunas ni se consideran aquí, porque los saltos son enormes debido a circunstancias negativas del año 62, y sería falso dar una impresión de aumento... sería un aumento que no justifica un análisis, porque no responden a un trabajo real del Ministerio.

Aquí se ve la Empresa de este grupo... que cumple su plan... es que decir que sobre... sobrepasa su producción en el 63 con respecto al 62, en un 80%. Es la Empresa de Equipos Eléctricos, Empresa que sin embargo no trabajó bien y no cumplió ni remotamente su plan de producción. Esto se debe simplemente a que entró en funcionamiento pleno, como unidad nueva de ensambladora de radios, y más o menos estabilizó su producción durante el año pasado.

Después tenemos una de las Empresas que creemos ha constituido uno de los pocos éxitos que podemos apuntarnos en estos años de bregar en el Ministerio de Industrias.... es la Empresa de Derivados del Cuero, que tiene un aumento de un 65% de un año para otro. Creo que es importante, y nosotros tuvimos una reunión ayer con los compañeros del Ministerio de Comercio Interior, para naturalmente discutir los problemas que tenemos.... ellos están en contacto directo con el público consumidor, y pueden hacer un diagnóstico más acertado... sobre todo de la calidad... que nosotros. Y ellos anotaban, a pesar de que nos mostraron toda una serie de zapatos forma... de esas cosas que siempre son obligadas en este tipo de encuentros.... apuntaban, sin embargo, un aumento grande en la calidad del calzado. Y el aumento en la producción ha sido también muy grande. De manera que podemos considerar como uno de los éxitos... éxito relativo... porque tampoco tenemos que enorgullicernos demasiado.... de esta Empresa de Derivados del Cuero. Esta empresa tiene una característica especial... y es que su materia prima fundamental es el cuero, que es elaborado aquí en Cuba.... y también viene de animales cubanos, de manera que es una producción interna, y cuando hay una buena organización de la producción se puede garantizar el abastecimiento, y al poderse garantizar el abastecimiento interno no ha habido las grandes rupturas en los índices de la producción en cada mes. Yo aquí no tome la precaución de traer, para mostrar, como debía mostrar a todos los Administradores interesados en estos problemas, los altibajos constantes que dan las cifras de producción en casi todas las fábricas de nuestro ministerio, producto de que los materiales de importación vienen también en esa forma, y como casi todas las fábricas dependen de los productos de importación, los tiempos muertos, o los tiempos de producción baja, o las fallas mecánicas que no pueden repararse a tiempo por falta de repuestos, inciden, y entonces las curvas de producción son zigzagantes absolutamente. Suben y bajan, suben y bajan a lo largo del año, salvo 3 ó 4 empresas ya estabilizadas, todas las demás tienen esa característica.

Sé la importancia de desarrollar una industria básica que nos permita tener nuestra propia materia, nuestra propia producción, para poder dar a nuestra industria de transformación la materia prima.

Después se muestran en el gráfico una serie de empresas que desde poco más del 1% han subido a un 40% de un año para otro. Esas son cifras todas relativas al año 62, es decir, un aumento grande de producción. En general, en todas las empresas del Ministerio ha habido aumento.

No todas las Empresas se pueden considerar en continuo avance, como la de construcción de tejidos planos, que tiene un aumento de un 30% de un año para otro. Esta cifra de aumento de producción de un año para otro son realmente difíciles de lograr, y realmente tiene que haber estado muy mal la Empresa un año antes, o hacer un trabajo extraordinariamente bueno para que se logren estos índices.

Estas dos Empresas son donde ahora tenemos nosotros centrados nuestros esfuerzos de racionalización. Ustedes conocen bien el plan de calzado, por el cual se quitarán 5 ó 6,000 obreros de la producción, se racionalizaron los chinchales, 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 un aumento serio en la productividad. Y toda esa mano de obra liberarla para la utilización en las nuevas inversiones que tienen que venir, en las inversiones industriales de peso, que tienen que dar la tónica al nuevo período. La tónica del nuevo período, de 1970 en adelante, con industria siderúrgica, y otras que ahora se están proyectando.

En la construcción de tejidos planos está sucediendo más o menos lo mismo. También estamos racionalizando gradualmente los chinchales, y convirtiéndolos en fábricas que tienen por lo menos un cupo de producción. No es nada extraordinario desde el punto de vista tecnológico, no se puede hablar allí de automatización ni nada por el estilo, pero sin embargo sí ha habido adelantos grandes en la productividad de los trabajadores y adelantos muy grandes en la racionalización del trabajo.

Nosotros apuntábamos como tema de discusión, y algunos de los compañeros abundaban, y que es interesante ahondar en lo que ha pasado en el país en estos 5 años. Después de tomar, digamos a fines del año 60, con la mayoría de las industrias en su poder, la Revolución comenzó una tarea de racionalización que permitió fundamentalmente, sobre todo en estos últimos años, elevar mucho la capacidad productiva de las pequeñas fábricas. Es decir, hemos tenido éxito en la concentración de los chinchales, en la -como dijéramos- modernización relativa del aumento de la productividad, y sobre todo en el aumento de la producción, que un gran número de industrias de transformación ha tenido, relativamente fáciles; y sin embargo, en este momento tenemos algunos problemas serios con las fábricas más pesadas y de más importancia, y este es un asunto que tenemos que analizar y afinar más.

Da la impresión, a primera vista, de que el fenómeno sucedido es más o menos como lo voy a expresar. Es decir, los trabajadores que estaban relacionados con las fábricas de tecnología fácil, en estos cinco años han llegado a dominar la tecnología que hemos desarrollado, haciéndose expertos, y la organización del trabajo ha permitido lograr una mejora considerable. Pero en las fábricas grandes ¿qué ha sucedido?. En el primer momento se fueron una gran cantidad de empleados. Nosotros fuimos capaces de mantener andando esas fábricas, y eso fue un éxito objetivo de la Revolución. Los hombres que no habían tenido oportunidad, o habían sido desplazados por la administración imperialista, fueron ocupando esos cargos, al permanecer fieles a la Revolución. Sin embargo, los técnicos de la nueva formación, que fueron capaces de mantener las fábricas andando, no fueron capaces de mantener una disciplina estricta en el mantenimiento de los equipos, tarea que es fundamental para la industria moderna tecnológicamente adelantada.

Entonces hoy estamos soportando una tensión muy grande, de una serie de fábricas que ya están en condiciones difíciles de operar, porque los equipos se han deteriorado rápidamente, y no hay ese tipo de técnico especializado que permita cambiar, hacer nuevas piezas de repuesto, mantener el funcionamiento perfecto de las unidades de producción más complejas. Y tenemos esos problemas.

Nosotros, entre las tareas fundamentales del Ministerio para el año 64, hemos apuntado la del mantenimiento, hacer una conciencia del mantenimiento. Además, es preciso apuntar, como un factor que tuvo su importancia en algún momento, y es que en el primer momento de la liberación se produjo un desbordamiento popular, el resorte comprimido del disgusto popular tantos años contra la opresión capitalista, se manifestó en muchas formas, pero también en algunas formas negativas, y una de ellas fue la pérdida de la disciplina en el trabajo. Y esto, evidentemente, influyó desfavorablemente en el mantenimiento, y en la producción, y sobre todo en la disciplina del trabajo, y hemos tenido que restablecerla fatigosamente.

La importancia que tienen estas fábricas mayores se puede ver cuando analizamos en otro gráfico estos aspectos. Las unidades de producción mayores constituyen aproximadamente un 20% del total de nuestras fábricas. Nosotros tenemos ahora unas 2,400 unidades. Un 20% son 400 y pico o 500 unidades. Ese 20% produce aproximadamente el 78% de la producción. El otro 80% de pequeñas fábricas produce un 22%. Es decir que hay 400 o 500 fábricas en Cuba que son las grandes determinantes en la producción, y a las cuales hay que atender especial y preferentemente. Hay una gran cantidad de fábricas, pues, en que la tarea fundamental es la racionalización de ellas y la conversión en unidades mayores, unidades más modernas, y sustitución de una gran cantidad de obreros que están precisamente allí pesando sobre la productividad general, y enviar a estos obreros a estudiar en Cursos a las Escuelas Populares, para que sirvan de base.... nosotros en las Escuelas Populares hemos tenido algunos éxitos considerables, y dejando a un lado algunas dificultades, el trabajo general arroja un saldo muy positivo, y hay obreros que han salido de estas Escuelas Populares, y que han alcanzado en algunos casos la categoría 5, y hasta 6, de las 8 categorías. Obreros que sin ninguna preparación, han alcanzado, en unos dos años, la categoría 6, de las normas de trabajo.

Aquí es donde vemos nosotros un trabajo de racionalización muy importante y muy urgente en estos años que vienen. Pero al cabo

de esos años ya tendríamos solucionados, en lo fundamental, los problemas industriales. Es decir, nosotros podíamos 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, y nuestros problemas serían mucho menores, en todos sentidos, pero el país, en su conjunto no hubiera avanzado a su vez, ya que si esas fábricas estuvieran en poder de los particulares o de otros organismos, de todas maneras, la productividad media de esos obreros, si se traduce en una baja producción para el país, incidiría. De manera que las hemos tomado en nuestras manos, y nos hemos dado a la tarea de corregir los defectos fundamentales que tenían anteriormente, sobre la base de una centralización adecuada, flexible, y sobre la base de inculcar al máximo el hábito de los salarios 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 Revolución, a la cual hay que deber ir quitando el pequeño espíritu de empresa, el espíritu de fábrica y de unidad, y hacer que todo el mundo entienda esta gran verdad que hay una sola... un solo marco para la producción en el país, que es el marco general del Estado, y 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, iremos también haciendo esa misma tarea, con la pausa necesaria, para que no se nos caiga la producción ni la calidad, que sabemos que es mala -la calidad actual-.

Ahora viene este gráfico, que me parece que es el último. Es la incorporación masiva de chinchales, durante el año 63, en los planes. Aquí figura el número de trabajadores en el año 62, que damos como 100, y que en números absolutos era de 112,000 trabajadores. En el año 63 pasa a 165,000, es decir, un aumento de 38% del número de trabajadores. El fondo de salarios pasa de 255 millones a 299 millones, un aumento de 18%. Es decir, hay un aumento del 38% en el número de trabajadores, y sin embargo un aumento de sólo el 18% en el fondo de salarios. ¿Por qué? Porque toda la chinchalería tiene en general salarios bajos, fábricas de menor productividad, fábricas rezagadas, fábricas que apenas vivían, al borde de la ruina, en el capitalismo.

En cuanto al salario medio del trabajador, en el año 1962 era de 1,954 pesos, y en el año 63 de 1,928 pesos. Esta baja se produce fundamentalmente por la misma causa. Es decir, no ha habido baja, el salario se ha mantenido, pero como ingresaron una gran cantidad de trabajadores, con un salario medio menor, ha bajado el salario medio.

Y por último, tenemos la consecuencia más triste, que es la que tenemos que superar ahora, a la que nosotros no le damos mucha importancia, porque si nosotros no hubiéramos intercalado estos trabajadores, la situación continuaría igual. Pero el hecho es que la producción por trabajador, que era de 11,200 en el año 62, es solamente de 8,500, 8,600 pesos -8,598- en el año 63. Es decir que la productividad, medida en valor, de los trabajadores, en el año 63, es solamente de un 77% si consideramos el 62 como 100. Es decir que ha habido una baja real en la productividad del trabajador, considerando el valor de la producción.

Esto se produce también por la misma causa, es decir, porque hay una cantidad de trabajadores que no son ellos personalmente los que van a influir en la productividad, sino que ellos se incorporan con pequeñas fábricas, de producción muy rudimentaria.

Estos son los problemas, digamos importantes, que hay que afrontar. Ahora, hay algunas deficiencias que son propias de nuestras gestiones, que hemos tenido que ir arreglando en el año 63, y que trataremos de seguir arreglando. Una de ellas es la indisciplina financiera.

Sin disciplina financiera se observa falta de pagos, falta de cobros, problemas, incumplimiento del aporte efectivo planificado, el aporte estatal, para el cumplimiento del aporte estatal, como producto de su gestión.

hacer
com

X

Sacaron
Espíritu
de
despecto
contra
por
atrasar

X

X

X

espato exte

RAC
uall
zac

caso puede ser resultado

Para el cumplimiento del presupuesto estatal, como producto de su gestión, se fijaron 688 millones de pesos. Sin embargo, se han producido... solamente se han entregado 435 millones. Es decir hay un incumplimiento de 250 millones. El incumplimiento es más o menos de un 30% el incumplimiento del aporte financiero, y nosotros tenemos que ver que el incumplimiento del plan de producción fue solamente de un 14%, o un 16%. Cumplido el 84%, incumplimiento del 16%. Un incumplimiento del aporte de dinero al Estado.

Ahora conviene analizar más detenidamente estas cifras, porque también ha habido aumento en los últimos meses de materias primas en las empresas. Eso se produce por la gran cantidad de mercancías que viene en los últimos meses, al cumplir el plan de entrega de todos los países suministradores, que hacen abarrotar nuestros almacenes, e incluso hacen incurrir en gastos grandes a las empresas para pagar estas mercancías, que llegan ya sobre el final de año. Esto es uno de los aspectos que refleja esta cantidad de millones de pesos retenidos. Otro es también directamente la indisciplina, de falta de cobros, de una serie de productos, y en otros casos los productos no entregados, es decir, productos que se han producido en las Empresas, pero no han sido entregados, y por esta causa no pueden ser cobrados y hecho el depósito en los Bancos para que el presupuesto los use.

Este es uno de los aspectos de la indisciplina financiera que más hemos combatido durante el año 63, y en lo cual hemos tenido éxitos relativos bastante considerables, que este año 64 se verán.

Por último, tenemos el futuro, en forma de inversiones. Las inversiones son las que pueden asegurar nuestro futuro. De aquí la reposición de equipos que se desgastan, y la creación de nuevas capacidades.

En este gráfico tenemos el año 63 dividido en dos colores. El 100% sería el Plan de Inversiones. Aquí el color negro, 52%, es lo que se ha cumplido aproximadamente.

Para el año 64 hemos hecho un plan que es solamente el 75% del anterior, pero que lo consideramos más lógico, más racional, más de acuerdo con nuestras posibilidades, y trataremos también de cumplir.

Las inversiones han sido también uno de los temas obligados en nuestras sesiones del Ministerio, y uno de los problemas más difíciles de solucionar. En las inversiones inciden también fundamentalmente los abastecimientos del extranjero, para realizar las inversiones: cabilla, cemento, montaje, equipo especializado.

Para hacer una inversión hay que hacer un proyecto previo, y de ahí que impulsados por el deseo de adelantar hicimos inversiones en proyectos a medio hacer; luego tuvimos que hacer cambios, y esos cambios se reflejan en forma negativa, es decir, en vez de aumentar nuestra capacidad de producción, al tener que hacer cambios, se traduce en una baja cifra. Y a veces los equipos, que tenemos que traer del extranjero, a veces en forma de plantas completas, a veces de equipos aislados, y que también al no llegar a tiempo, al no llegar los planos tecnológicos, produce que las inversiones se atrasen. El panorama ha sido bastante malo en años anteriores, pero este año a pesar de que la cifra es menos ambiciosa, pensamos que podremos sustancialmente llegar a la cifra.

En realidad lo que se trata es de un mejoramiento de la capacidad de planificación del Estado en su totalidad, una mejor orientación, y orientaciones más concretas que nos van a permitir realizaciones grandes cumpliéndolo gradualmente.

Tenemos planes en concreto muy grandes, muy ambiciosos. Tenemos el plan de los 10 millones de toneladas de azúcar para el año 70, que va a consumir una gran parte de la energía de la nación, y una buena cantidad de fondos, porque es un plan en el que hay que hacer inversiones sustanciales.

Simultáneamente hay otros planes de gran envergadura, casi tan grande como éste, como por ejemplo el plan de obras hidráulicas con el fin de evitar desastres, como el que ocurrió el año pasado, y además, dar nuevas tierras con riego. Este es un plan que abarca fundamentalmente la provincia de Oriente, pero que también es de centenares de millones de pesos.

36 Cursos

12 Copias

Uds sabe que
En primer lugar todo lo que de la inversión
deja de ir al consumo, los zapatos, vestes, todos los
bienes de consumo hechos para la vida. Cuando uno tiene
una familia estas cosas que el futuro,
de una de consumir el presente y esto es el
balance que tienes que hacer

Está también el plan de la pesca. Es un plan sumamente ambicioso, de tener una flota pesquera grande, y lo que esto conlleva, es decir, que una Flota Pesquera sola no podría desarrollar. Necesita inmediatamente Terminales Pesqueras, como la que se está haciendo en la Habana. Además, de esas terminales, necesita después fábricas para procesar el pescado. Cuando el pescado llegue en cantidades sustanciales, y se venda por la libre, y la gente no coma ya más pescado, o no lo coma al natural, día que llegará, y llegará en poco tiempo, será necesario envasarlo, y también industrializarlo en forma de harinas. En fin, es toda una industria que está relacionada con la pesca.

Además, la industria de construcción naval, que hay que desarrollar, para abastecer de barcos a los pescadores, y todas las industrias anexas a la construcción naval, que es necesario desarrollar.

Además está el plan ganadero. De manera que estos años venideros serán años de un gran desarrollo de estos productos, que son industriales, pero que tienen una gran base natural, una base extractiva, una base agrícola y ganadera, y nos permitirá ir con más asentamiento creando las bases del desarrollo futuro.

Por más que caminemos por la vía de la ganadería o de la agricultura, llegará un momento en que la gente va a querer otra cosa. La agricultura y la ganadería, que produce materias primas animales y vegetales, no puede tener un gran desarrollo económico, y hay que ir a la industria siderúrgica.

Del año 70 en adelante, nuestro país se irá convirtiendo en un país industrial. Y en estos 5 años, a la vez que vayamos desarrollando una serie de combinados grandes, desarrollaremos un estudio para crear la base adecuada, y si todo va bien, si los estudios que estamos desarrollando se concretan y llegamos a condiciones tecnológicas adecuadas, a mediados del quinquenio, en el 68 más o menos, que en términos económicos no significa nada, en estos años hay que trabajar, y hay que trabajar apurados..., y tal vez para el año 68 haya una siderúrgica grande, una siderúrgica que nos va a dar unas 300,000 toneladas de acero es pequeña, y no resuelve los problemas de Cuba. La grande habrá que hacerla en el Norte de Oriente, en este quinquenio.

Nosotros cuando hablamos de inversiones, ya el año en que estamos viviendo nos interesa poco. En realidad, ya nuestras preocupaciones máximas son aspectos de abastecimiento, aspectos concretos de este año. Pero ya el 65 es un problema candente, y los años siguientes. Entonces tendremos que ir viendo más lejos. La Unión Soviética tiene ya planes para 20 años, varios países hay ya planes para 20 años, planes que son lineamientos generales, con algunas concreciones, pero que solamente se concretan bien año a año. El año que viene, el año 65, ha sido ya bien estudiado en los países de economía planificada. Nosotros estamos mirando también al año 65, pero desgraciadamente no tenemos todavía la aptitud para hacer una proyección larga, que nos permita trabajar cómodamente dentro de índices, que nos permitan saber donde está situado cada uno, en cada momento. Hay que trabajar mucho sobre los grupos de verificación de la información, los controles estadísticos, principalmente los grupos de conducción de órdenes, de las consultas, del Ministerio hacia las Empresas, y las fábricas, y viceversa, o ir eliminando todas las trabas.

Tenemos la aspiración a años vista, y sin poder precisar todavía qué año, de que toda esa parte de conducción de la economía sea automatizada, que toda esa parte sea una parte elemental, y que se pueda conducir con las máquinas electrónicas que se conocen. Pero claro es un trabajo muy duro, porque hay que estudiar primero para aprender a conocerlo e interpretarlo. Después, porque no se puede pretender tener una máquina electrónica que controle lo que hace un chinchal con 3 panaderos por allá por Antilla, porque es ridículo: tenemos que ir al concentrado, a la concentración de las industrias, a la modernización, a la automatización. De modo que es un trabajo de años, que digamos se confundirán estos trabajos con una base material sólida que nos permita a nosotros empezar a pensar en que la etapa de la construcción del socialismo va acabando, y empezar a pensar en la construcción del comunismo, es decir, en un futuro superior, sin olvidar que el imperialismo está al lado, y que con el imperialismo es difícil que muchas de esas cosas se hagan, porque crear el comunismo no es tan fácil como estar hablando aquí o tomarse un vaso de agua, pero naturalmente nosotros

tenemos que tener la vista puesta, no ilusionarnos, no pensar que todas estas cosas son simples palabras, que se puede hablar de crear el comunismo como de sacar una entrada para ir al cine, sino que es un proceso muy largo, pero sí verlo, ver cuál es el fin, y tenerlo presente, aun cuando pasen muchos años, y toda nuestra generación se consuma en el trabajo de cumplir esa etapa.

Para todo proceso organizativo es necesario tener controles. Los controles empiezan en la base, empiezan en la unidad productiva, y en una base estadística. Nosotros tenemos que crear una base estadística suficientemente confiable, para crear el hábito de trabajar con el dato exacto, y poder utilizarlas, que no sean unas cifras frías, como estas de la mayoría de los Administradores de nuestras industrias, sino que es una cifra que encierra toda una serie de secretos detrás de ella, y que para interpretarlas hay que hacer un trabajo de orden.

Entra en el trabajo también todo lo relacionado con los inventarios. Es decir, la cantidad de materias primas, y la cantidad de piezas de repuesto, de productos terminados, que están en una unidad, en una empresa, deben tener una contabilidad perfecta y al día. Y muchos carecen de contabilidad.

Esta es la única garantía de que podemos trabajar con fruto en Cuba, considerando la distancia de donde tenemos que traer nuestros abastecimientos.

Y el control de los inventarios, trabajando en forma científica, exige también el inventario de los fondos básicos, es decir, de los equipos, para que se puedan manejar también científicamente, y tener una idea clara de su depreciación, de su utilización, para poder también ver, cuando un equipo no está siendo utilizado al máximo, ser trasladado de un lugar a otro, es decir, para que la centralización de toda una serie de decisiones sea efectiva es necesario 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 es la de conocer bien su unidad, de informarse lo que hay en su unidad. Para informarse hay que tener una serie de índices; hay que aprender a usar las cifras, es decir, tiene que informarse cuáles son los fondos básicos, y de las cifras que reflejen exactamente la realidad.

Después, a partir de esa cifra, en un primer momento, que ya se produce en muchos lados, es corregir los errores que se han producido. En un segundo momento, que tiene que venir, es prever los problemas que se van a presentar. El manejo adecuado de las cifras permite prever los problemas. Así, un Administrador puede saber que en el mes de Abril se le va a acabar tal producto, y que si el MINCEX no lo trae -en este caso el MINCEX sería el culpable- o el país suministrador no lo manda a tiempo, se le para la fábrica.

Eso ya lo ha aprendido. Pero después nosotros tenemos que ir afinando. Tenemos que fijarnos en los costos, tenemos que ir a hacer análisis de costos, cada vez más detallados, que nos permitan sacar hasta la última partícula de trabajo que se pierde.

No se trata de la explotación doctrinista, sino de que el obrero, consciente de su deber, conjuntamente con la Administración, vaya buscando la forma de hacer más racional su trabajo. Eso lo podemos hacer en cualquier tarea, calcular cuánto consume un obrero con trasladar un producto de un lugar a otro, cuando simplemente con un plano inclinado podría producirse el tránsito de ese producto en proceso de una máquina a otra, y se ahorraría tiempo y fatiga, y aumentaría entonces la productividad.

Todos estos tópicos que el Administrador va aprendiendo a conocer mediante el uso de las cifras, son los que le permiten prever el futuro.

En el día de hoy una cosa que ha sido un factor de organización, y que debemos utilizar más, es el de las normas de trabajo.

Las normas se han hecho ya en una serie de unidades piloto, en cumplimiento del plan, y para el Ministerio de Industrias representa más de 1,000 nuevas fábricas que trabajan en la normación, y aspiramos a que en el curso de este año la mayoría de nuestras fábricas, incluso las pequeñas, se vayan normando.

Esta fué una aspiración. Estas normas son normas que pudieran llamarse elementales. Después de esto, pasaremos el año que viene tenemos que hacer unas pruebas piloto, a las normas técnicas, normas mucho más avanzadas, en determinadas fábricas.

Nosotros hemos hablado ya de casi todos los problemas fundamentales del Ministerio de Industrias, y casi todos estos problemas son los problemas de los organismos que tengan industrias administradas, y también muchos de ellos son problemas generales o colectivos.

Hay otros que son problemas generales del país, una tarea fundamental del país, y que nosotros tenemos que impulsar hacia adelante. Se ha trabajado en esto bastante bien, y al decir que se ha trabajado bastante bien no quiere decir que se trabaja mal. Es sobre la capacitación.

Sin una capacitación adecuada -y eso ya lo dijimos nosotros cuando hablamos de las normas y de la calificación general de los trabajadores- nosotros, dividiendo las categorías de unos a otros, tenemos la mayoría de los trabajadores en la categoría 3. Con esa calificación no se puede aspirar a constituir una sociedad de tipo tecnológico superior.

A un trabajador se le puede exigir mucho físicamente, mucho de su conciencia, se puede estar horas, ser miliciano.... pero si el hombre no conoce una máquina, y es una máquina complicada... tardará más, tardará menos.... unos son más alocados, la rompen mas rápido.... otros la rompen un poquito después.... se les deteriora... en fin... seguro que la máquina fenece.

Una vez un técnico soviético fué a Sagua la Grande. Y él me dijo: A mí me llamó la atención, me emocionó muchísimo, porque aquella era igualita a la fundición en que yo trabajaba.... Un hombre mirando por un agujerito para ver cómo.... cuándo estaba el metal fundido, y una serie de cosas. Así es cómo ha trabajado, esa que se llama creo que 9 de Abril.... así es la forma en que ha trabajado nuestra industria, en esta forma artesanal, que dependía de un hombre que trabajaba allí, y que ahora tiene 60 ó 70 años, y que conoce por el color del metal fundido cuándo está aquello. Ahora todo se hace con aparatos, y no ahora, desde hace muchos años se hace todo con aparatos.

Y así hay mucho de ese tipo de industrias que tienen que desaparecer, que se las tiene que llevar el progreso. Pero esos obreros que están ahí no pueden desaparecer: tienen que evolucionar, tiene que transformarse en un obrero de una categoría superior, técnico. Es decir, al mismo obrero que le podemos pedir, en nombre de la Revolución, mucho sacrificio, mucho trabajo, pero que no le podemos pedir que maneje una máquina que no sabe manejar, sí le podemos pedir que aprenda su manejo.

Hay que avanzar el nivel de los obreros, todavía muy bajo. Todavía nosotros tenemos cursos de seguimiento, y más nivel de superación, que se llama ahora, y todavía aparece de vez en cuando algún analfabeto.

Entonces para la nueva técnica, el analfabeto para nosotros es el de sexto grado. En la era de la técnica, el analfabeto es el de sexto grado. De ahí en adelante, hay una tarea de capacitación muy grande. Fíjense ustedes que estamos diciendo que los analfabetos de la era de la técnica deben tener sexto grado. Y hoy los Administradores estrellas son los que tienen sexto grado. Es decir, los encargados de dirigir la producción, de hacer los análisis, de hacer 20 mil maravillas, tienen sexto grado. Y con mucha condescendencia, ha habido que rebajar el nivel del examen, para que no se nos quede mucha gente en el camino.

Entonces, la tarea de capacitación que se pide, para la clase obrera en general, para la clase de esta rama especial de la clase obrera, que son los Administradores de Industrias, hay que exigirlos este curso.

Para la nueva industria siderúrgica hay que exigir obreros de alto nivel de capacitación. Para esa industria harán falta mil ingenieros, y en toda la Universidad, en todos los años, cuántos estudiantes hay de esa rama? Habrá 300, ó 400.

Sin esa clase de especialistas, de técnicos de alto nivel, no se puede avanzar. Cuando un técnico, con conciencia revolucionaria, se pone a trabajar de verdad sobre un problema, resuelve mucho más que 40 hombres con buena voluntad que no tengan esa base. Eso es algo claro, la verdad más rotunda que podemos decir.

Todo esto relacionado con la parte de conducción de la industria, de la dirección, es perfectamente viable. Sin que exista una base de conocimientos elementales mínimos no se puede dirigir una industria. Venos muchas veces el hombre de condiciones políticas, de condiciones de 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. Pero lo llevamos a una fábrica con 300 obreros, donde él se tiene que sentar en un buró, tiene 8 talleres, tiene que empezar ahí 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 en un chinchal de 50 obreros trabajando él, se liquida como Administrador. ¿Por qué? Porque si uno va a analizar, ese hombre no puede rendir la labor.

Tenemos que plantearnos, esto no va a ser para ahora, pero tenemos que plantearnos que 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. Y además, todos los Administradores que no están escuchando, o que tengan la desgracia de leer mañana esto, los vamos a hacer seguir estudiando de todas maneras, y van a seguir estudiando mientras sean Administradores, además no puede ser de otra manera. Además, todos tenemos que estudiar, estudiar constantemente; estamos en continua evolución, en continuo aprendizaje, no podemos dormirnos sobre nuestros laureles; además, nuestros laureles industriales son tan pequeños que no nos alcanzan no ya para dormirnos, para comer un día no nos alcanzan.

Y esa es la tarea nuestra. Por eso dejábanos el punto para recalcar más sobre la capacitación. Yo sé que los cursos han tenido mucha dificultad, igual la Escuela de Administradores de Industrias, tienen defectos. Pero lo único que puedo decir honestamente, con un criterio honesto, es que los cursos de Administradores de Industrias este año es mucho mejor que el de los años anteriores. Hay una superación, año a año, en todas las tareas de capacitación. Y 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 poner mucho de personal por parte de los Administradores, hablando concretamente, o de los obreros, para estudiar, hay que hacer ese esfuerzo ahora, que cada vez será más fácil por las medidas organizativas que se toman, y además más fácil porque el hábito del estudio hace también que uno lo vaya realizando con mucha más facilidad.

Vistos todos estos problemas, nosotros habitualmente todos los años, -por lo menos lo empezamos el año pasado- planteamos la tarea que hay que llevar con especial dedicación. El año pasado planteábanos que la tarea de producción y abastecimiento son tareas fundamentalísimas; sin embargo no debían considerarse en ese plano, por ser ya natural, que un Administrador, un Director, un funcionario, de cualquier tipo, que no se preocupe por los abastecimientos y la producción, simplemente no puede ser funcionario, porque esas son ya las cosas elementales.

Nos habíamos impuesto entonces 4 tareas como fundamentales para todo el año 63: fue el año de la organización, de las normas de trabajo, la de las inversiones y la de capacitación.

Problemas
ind
Administrativos

Este año nosotros hemos dividido distinto y hemos dicho: producción y abastecimiento, con toda la importancia que tienen siguen siendo tareas tan obvias que no pueden considerarse con una atención como para seguir las paso a paso, sino que cada funcionario debe hacerlo. A este tipo de categoría de problema hemos incorporado el de la organización. Es decir, que la organización es algo que todo el mundo debe tener presente, y llevarlo como una tarea diaria, como una tarea que surja espontánea, porque sin una organización adecuada no puede haber un trabajo mediano siquiera.

Y entonces debemos de enfatizar en 8 tareas. Estas 8 tareas: 1) el análisis económico, con énfasis en los análisis de costos; 2) la disciplina financiera; 3) el inventario de fondos básicos; 4) el control de inventarios; 5) las normas de trabajo; 6) las inversiones; 7) el mantenimiento y 8) la capacitación.

Ya nosotros hemos hablado de cada uno de estos temas. Simplemente para cerrar esto, para que no se haga muy larga esta charla, quería hacer un énfasis todavía mayor en el problema del análisis económico y la necesidad de investigar los costos. Nosotros hoy nos planteamos el análisis económico, y nos planteamos todos los problemas que hemos tenido en cuanto al análisis económico. Podemos hacer profundas auto críticas hacia atrás. Sin embargo, es también lícito decir que si hoy podemos hacer una auto crítica de lo que hicimos ayer, significa que hoy podemos ver una serie de cosas que ayer no veíamos, es decir, que hemos dado un salto de calidad.

Tenemos hoy mayores instrumentos, mayores hábitos de trabajo para poder llegar al fondo de una serie de posiciones. Hoy los costos nos preocupan mucho, y tenemos que trabajar sobre ellos insistentemente. Es nuestro modo fundamental de medir la gestión de las unidades de las empresas cuando los precios han sido mantenidos fijos; y a través del costo, cuando son costos llevados por proceso de producción, o materia ya producida, cuando se ha afinado el costo, se puede, por cualquier Administrador, cualquier Administrador puede detectar inmediatamente hasta problemas tecnológicos, mayor consumo de vapor, o defectos en una tapadora, por ejemplo, que desperdicia demasiado la chapa, por ejemplo; en una maquina que desperdicia envase en el momento del llenado, en una pesa que está... una pesa automática que envía una cantidad mayor de producto en una caja, cualquiera de esas cosas se pueden detectar simplemente por análisis de costo. No quiere decir, que además, no tengan que usarse todos los controles de tipo tecnológico, pero simplemente el tener un análisis de costo bien hecho le permite a cualquier Director de Empresa o Administrador de Unidad dominar totalmente el punto.

Si nosotros tenemos que preparar ahora dirigentes de la producción del tipo que pueda sentarse aquí en esta mesa, y mediante papeles, poder situarse. Esto no quiere decir, y una vez más lo repito, que el dirigente de la producción de cualquier tipo que sea, tenga que estar sentado aquí todas las horas del día, y desoiga completamente la voz de las masas, y desdeñe totalmente el contacto con las masas. No, Absolutamente No, y además, todo lo contrario. Pero sí debe tener la capacidad para hacer su análisis aquí, y recoger los datos aquí. Por 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, tiene que discutirlo con la masa, naturalmente. Es decir, que volvemos a plantearnos el viejo problema y el viejo dilema: Nuestro Director, Administrador, Director de Empresa, tiene que tener la capacidad para todos los análisis económicos mínimos que le permitan situarse en un terreno ideal, o en un terreno abstraído de la realidad, simplemente con los datos sometidos, y tomar sus decisiones, y además prever el futuro y tomar decisiones. Sin esto no hay reales dirigentes. Pero al mismo tiempo, estar en continuo y permanente contacto con la masa, y además de eso, compañeros, practicar también el trabajo físico, que es muy bueno, y hace estar en mayor contacto con la masa, e impide que esa tendencia, un poco natural en el hombre que se sienta en esta sillita, y que además heredó una oficina de un antiguo gran industrial, que tiene aire acondicionado, y además tiene un termo con 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, ese tipo de dirigente no sirve para esto, hay que desterrarlo.

Esta bien claro, y ha quedado perfectamente claro que estas dos cosas deben estar perfectamente unidas, pero al mismo tiempo perfectamente diferenciadas. Un dirigente que no trabaje con la masa no es un dirigente; un dirigente que no sea capaz aquí en la producción, un dirigente de la economía y un Administrador es un dirigente de la economía, 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 estas dos cosas constantemente.

Los Administradores salen hoy, en su inmensa mayoría si no en su totalidad, de la clase obrera. Es decir, el contacto con la masa es una cosa inevitable. También es de esas cosas que no habría que insistir en ellas si no fuera por cierta tendencia que se desarrolla..... Pero en el otro aspecto sí hay que insistir: no se puede dirigir si no se sabe analizar, y no se 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 número. De manera que esta es una tarea esencial.

Y mediante esta tarea se podrá entonces llegar entonces a la conducción de las fábricas. Después estas fábricas, en el futuro, cuando sean pequeñas, se integrarán en fábricas más grandes, se integrarán en empresas o unidades organizativas que en ese momento se determine, porque todo esto es muy cambiante, y todo eso debe ser realizado 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 está en la gente que llena papeles: está en la gente que construye máquinas que entre otras cosas puedan llenar papeles y perforar tarjetas; en la gente que estudia los grandes problemas tecnológicos y resuelven los de hoy y de mañana, y descubren nuevas cosas, aprenden a sacarle a la Naturaleza nuevas cosas.

Tenemos que ir entonces hacia ese salto, hacia esa Revolución Técnica 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 página 4 del Manual de Tercer Grado, a la página 5, y después a la 6, y después a la 7, y después superar ese libro, y seguir con los del año siguiente, y después con el otro y con los del otro. Quien pueda quemar etapas, quemando etapas; quien no pueda quemar etapas, a paso normal; a quien le cueste más todavía, a paso menos que normal, si es necesario, pero nunca que un día signifique que se está a niveles de conocimiento exactamente igual que el día anterior. Eso es lo que no podemos permitir, y esa es a través de todas las distintas facetas la tarea fundamental de todo el pueblo de Cuba, obreros, dirigentes de la industria, dirigentes de la economía, dirigentes del Estado.... estudiar y todos los días aprender un poquitico. Y yo creo que nada más.

o)O(o
o|o
o

Transcribió y tipió

ANGEL V. FERNANDEZ

NOTA.-

Esta grabación fué hecha en horas de la noche, momento en que las interferencias son muy grandes, debido a numerosas estaciones que se agolpan en la misma frecuencia. Por otra parte, la explicación de los numerosos gráficos numéricos, en forma desorganizada, dificultaba mucho la captación. Además, la escasa potencia de la emisora también contribuía a que no se lograra una buena grabación perfectamente audible.