

## Discusión colectiva, decisión y responsabilidades únicas(\*)

**Ernesto Guevara.** *Julio 1961*

11 páginas

---

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

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

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

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

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

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

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

La Resolución de la Junta Central de Planificación dice: Conferir en principio a las empresas públicas las siguientes facultades:

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

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

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

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

Claro que el gobierno no puede dictar normas, hacer planes, fijar metas, sin la participación del pueblo, pues en ese caso, sería un plan frío, burocrático. Por eso mismo, la empresa debe recurrir a sus funcionarios y obreros para discutir los planes, para incorporar a la gente a la producción y a los problemas de la producción de tal forma que el resultado final sea algo vivo, producto de discusiones prácticas sobre temas determinados y que puedan ofrecerse conclusiones acabadas. Es preciso agregar a esto que de acuerdo con los principios actuales de dirección de empresas en los países socialistas, el administrador y el consejo de administración son los que tienen la responsabilidad única y absoluta del cumplimiento de las obligaciones a ellos encomendadas. Esto debe estar muy claro, pues no puede admitirse ninguna clase de dejación por parte del administrador de las funciones que le son impuestas por el Estado -ni cedidas, ni otorgadas- en su función de director de la empresa o administrador de alguna fábrica determinada. Sólo partiendo de este criterio básico puede iniciarse la discusión sobre los problemas a tratar.

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

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

a) Supervisar y dirigir por sí, o por intermedio de funcionarios competentes, las labores de las secciones, oficinas y unidades productivas de la empresa consolidada, siendo el máximo responsable ante el ministerio de la buena marcha de las mismas.

b) Dirigir la confección y cumplimiento del plan estatal en la parte correspondiente a la empresa consolidada (plan técnico-económico de la empresa consolidada) .

c) Vigilar el cumplimiento de lo establecido con respecto al trabajo, salarios, contratos, tecnología, finanzas, leyes y reglamentos, seguridad e higiene de los trabajadores, así como el de los derechos de los mismos. Vigilar, asimismo, el uso correcto y eficiente de los recursos asignados a la empresa consolidada por el Estado.

d) Dictar las resoluciones de carácter interior que considere necesarias para el mejor funcionamiento de la empresa consolidada. Dictar, cuando proceda, las instrucciones relativas a la mejor organización de las actividades administrativas, económicas, técnicas, de producción y comerciales de la empresa consolidada.

e) Informar, orientar, estimular, adiestrar y capacitar al personal de la empresa consolidada para lograr la más revolucionaria, eficiente y económica actividad del mismo.

f) Suscribir los documentos públicos y privados que fueren necesarios, sin que en modo alguno pueda excederse de los límites fijados en el plan técnicoeconómico de la empresa consolidada.

g) Presidir los consejos de administración, comités y reuniones que se establezcan y celebren para información y coordinación de las distintas actividades de la empresa consolidada.

h) Colaborar con las organizaciones revolucionarias y sindicales.

i) Promover la participación activa de los trabajadores en la dirección y en el cumplimiento del plan.

Y, ¿Cuál será el papel de los sindicatos?

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

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

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

Naturalmente, éstos son casos extremos; siempre en la administración se consideran las condiciones necesarias a la tarea de los obreros, el bienestar de los















