

Cambiar la manera de pensar y actuar: objetivo imprescindible

La cultura del debate nos dará la victoria

Dr. S.C. Lázaro González Rodríguez

Acabamos de celebrar el aniversario 52 del triunfo de la Revolución cubana, momento oportuno para efectuar un balance de lo realizado. En tal sentido, pienso que el saldo es muy positivo no obstante los errores, dificultades escaseces, prohibiciones, etc., etc., si tenemos en cuenta, por citar solo dos ejemplos, la soberanía de nuestra Patria y la felicidad de nuestros niños.

El proyecto social cubano, aún con deficiencias posibles de erradicar, demuestra que el socialismo es el único camino que tiene el mundo para sobrevivir.

El 2011 es el primer año de un lustro (2011-2015) que debe marcar un hito en nuestro devenir histórico, matizado por cambios profundos tanto en el plano económico como social, los cuales serán exitosos **si somos capaces de variar nuestra manera de pensar y actuar, utilizar métodos y estilos de dirección libres de voluntarismo e imposiciones, y poniendo en práctica la más amplia cultura del debate y la adecuada receptividad hacia los criterios individuales a todos los niveles.** El problema no es proclamarlo, sino materializarlo. Veamos algunos ejemplos de voluntarismo, aunque existen muchos más:

- La metodología para el cálculo de las plantillas.
- La normativa del 20% de las plantillas en regulación, control y apoyo.
- El 0,95 en la relación salario medio-productividad.
- La fijación de estructuras y plantillas a las empresas por parte de las uniones y ministerios.
- Balances donde la estructura de la producción no se corresponde con la realidad,

En los anteriores ejemplos se puede constatar la difícil que resulta cambiar la forma de pensar y actuar, y la importancia de este aspecto en los objetivos planteados en los *Lineamientos para el Congreso del Partido*. Nuestro Presidente, Raúl Castro, plantea la línea correcta, pero los encargados de instrumentarla no son consecuentes con la misma. La superficialidad, la falta de disciplina, el oportunismo, juegan en ello un papel preponderante.

Los Lineamientos plantean, muy acertadamente, otorgar más facultades a las empresas y ejercer un control fundamentalmente económico sobre estas implantando los reglamentos correspondientes. Ahora bien, esto será un eufemismo mientras los ministerios, uniones y grupos empresariales tengan cientos de tecno-burócratas que es necesario racionalizar. Un ministerio no debe tener tantos viceministros y directores con el aumento de plantilla de personal administrativo que ello implica,

tampoco las uniones. En mi criterio, en el caso de los primeros, bastarían hasta cien personas, y en el caso de las uniones hasta 50. Hay que limitar las plantillas, el crecimiento tiene que ser en los conocimientos, la eficiencia y la consagración al trabajo.

Otro aspecto a destacar que también fue señalado por el cro. Raúl Castro, es la proliferación de la legislación sobre un tema, a lo cual hay que añadir lo alejadas de la realidad que resultan algunas disposiciones, las cuales crean formalismo y burocracia. Elaboración de papeles solo para la inspección.

Por otra parte, existen contradicciones con cuerpos legales de mayor jerarquía. Así tenemos que las Resoluciones 35 y 36 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social no se compatibilizan con lo establecido en los Artículos 21 de la Constitución de la República y el 337, inciso f) del Decreto 281 del Consejo de Ministros, respectivamente.

Es incuestionable que el eficiente cumplimiento de los planes depende de la labor de los trabajadores, que para sentirse codueños de la empresa tienen que participar en las decisiones que se tomen, amén del aporte que pueden hacer para mejorarlas o evitar el voluntarismo. Participar es parte de la naturaleza humana y la compromete.

Por lo señalado anteriormente, creo necesario establecer un reglamento con fuerza de ley fijando las facultades de los trabajadores de las empresas, entre ellas, las siguientes que, que entre otras, considero básicas:

- La confirmación de cualquier movimiento de directivos —designación, remoción, liberación, etcétera— desde los jefes de brigada hasta el director general, y realizar propuestas al efecto.
- Aprobación de la propuesta de plan y presupuesto.
- Que los directivos rindan cuentas ante los trabajadores trimestralmente.
- Evaluación de los principales indicadores económicos.
- Confirmación de la estructura y plantilla.
- Aprobación de los estudios de organización del trabajo.
- Aprobación de las normas y los sistemas de pago.

Para poner en práctica estas facultades en cada empresa deberá existir un Consejo de Representantes compuesto por 25 miembros representativos de todas las áreas, el cual será convocado por el secretario del sindicato y el director general como mínimo una vez al mes, con 72 horas de antelación y con los documentos a discutir. Este Consejo debe elegirse mediante el voto secreto, directo y sin límite de candidatos.

La precisión de las vías de participación de los trabajadores en la dirección de las empresas incidirá en:

- a) El sentido de propietario de la entidad y con ello el amor al trabajo, lo cual

se traducirá en mayor producción y productividad.

- b) Una dirección más colectiva reduciéndose los errores y eliminando el voluntarismo.
- c) Elevaría el control, reduciendo las posibilidades de indisciplinas, desvío de recursos, fraudes, etc.
- d) Lograría una mejor aplicación de la política de cuadros y demás directivos.

En mi larga vida como dirigente “administrativo” —alrededor de 40 años—, en muchos casos he podido observar una serie de manifestaciones en los métodos y estilos de dirección, fundamentalmente en la esfera empresarial, que ineludiblemente debemos erradicar, pero a sabiendas que es un proceso complejo que requiere tiempo.

a) Desde el ángulo del cuadro centro:

- El cargo, como dice el pueblo, se la ha ido a la cabeza. Piensa que solo sus criterios son válidos.
- No admite criterios discrepantes. Se estigmatiza a quien los hace e inclusive se toman represalias.
- Es incapaz de desarrollar la cultura del debate.
- Es un “corderito” incapaz de discutir las orientaciones de sus superiores aun teniendo criterios discordantes.
- Trabaja para las inspecciones.

b) Desde el ángulo de los subordinados:

- No expresan sus criterios, temen al jefe.
- Dan sus criterios por la espalda.
- Elaboran anónimos contra él.
- Tratan de congraciarse con el jefe. La adulación es su arma.

En ambas situaciones están presentes el egoísmo, la doble moral, el cuidado del status, del cargo, del poder, de los posibles beneficios y sobre todo el miedo a perderlos. Cuando está presente esta situación en un centro de trabajo, el clima laboral que se crea frena el desarrollo de las potencialidades de sus integrantes y, consecuentemente, de las iniciativas y la colaboración, caldo de cultivo al voluntarismo y freno seguro al avance de la eficiencia.

Entre las múltiples causas que motivan estas situaciones se destacan dos: las deficiencias en la política de cuadros y demás directivos, y la ausencia de una definición clara y precisa de las vías de participación de los trabajadores en la dirección de la empresa.

En cuanto a la política de cuadros, se pueden destacar, entre otros aspectos, los siguientes:

- La designación de directivos sin las capacidades y conocimientos del cargo.

- Los métodos de selección y designación.
- El funcionamiento formal de las comisiones de cuadros.
- La no participación de los trabajadores en la selección, designación y remoción de sus dirigentes.
- Reserva formal y trabajo nulo en su formación.
- Bajos salarios y pobre o nula vinculación de estos a los resultados concretos de su cargo.

La materialización de la nueva política económica planteada en los Lineamientos para el Congreso del Partido requiere de cuadros y directivos capaces, por ello, sería conveniente una evaluación integral de los mismos, desde jefes de brigada hasta directores generales de uniones o grupos empresariales, procediendo a liberar a todos aquellos que no aprueben los cursos organizados de acuerdo con sus cargos.

Como regla general, la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa es nula. Sus causas principales son el formalismo, las indefiniciones de sus facultades, el pobre papel del sindicato como contrapartida de la administración y la limitada vinculación de sus ingresos con los resultados económicos de la entidad.

Para concluir estas modestas, pero pensadas reflexiones producto de mis vivencias, quiero destacar que los Lineamientos que hoy discutimos con vistas al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba expresan, en lo fundamental, el camino que debemos recorrer en el próximo lustro cuyo éxito, en mi criterio, dependerá básicamente de:

1. Que la aplicación de los Lineamientos conduzca a la elevación del nivel y calidad de vida material y espiritual del pueblo. No hay que olvidar que el pensar y actuar está determinado, en lo esencial, por las condiciones de vida.
2. La real incorporación de los dirigentes y básicamente de los trabajadores al logro de los objetivos planteados sobre la base del ejercicio del criterio, la participación, la cultura del debate y la vinculación real del salario a los resultados económicos.
3. La instrumentación clara y precisa de los Lineamientos en el momento adecuado, libre de voluntarismo y debidamente consensuados, cumpliéndose disciplinadamente,
4. Eliminar el trabajo por “onda”, ser sistemáticos y mantener control sobre los resultados.
5. Declarar una guerra permanente al burocratismo y la tecnocracia.
6. Elevar el conocimiento económico de dirigentes y trabajadores.
7. No permitir del tutelaje a las empresas por parte de las uniones y ministerios, ni el exceso de informaciones e inspecciones. Medirlas por los resultados económicos ponderando debidamente la productividad.

8. Desarrollar la organización del trabajo. Preparar los técnicos necesarios. Jerarquizar las investigaciones laborales.
9. Reformar integralmente el sistema salarial de manera que se corresponda con la calidad y cantidad del trabajo aportado.
10. Redefinir las bases de la política laboral desterrando toda concepción burocrática, voluntarista y formal.

“¹[1]El primer deber de un hombre es pensar por sí mismo”

La Habana, 2 de enero de 2011