

Discurso al recibir el doctorado honoris causa de la Universidad Central de las Villas

(28 de diciembre de 1959)

Queridos compañeros, nuevos colegas del Claustro y viejos colegas de la lucha por la libertad de Cuba: tengo que puntualizar como principio de estas palabras que solamente acepto el título que hoy se me ha conferido, como un homenaje general a nuestro ejército del pueblo. No podría aceptarlo a título individual por la sencilla razón de que todo lo que no tenga un contenido que se adapte solamente a lo que quiere decir, no tiene valor en la Cuba nueva; y cómo podría aceptar yo personalmente, a título de Ernesto Guevara, el grado de Doctor Honoris Causa de la Facultad de Pedagogía, si toda la pedagogía que he ejercido ha sido la pedagogía de los campamentos guerreros, de las malas palabras, del ejemplo feroz, y creo que eso no se puede convertir de ninguna manera en un toga; por eso sigo con mi uniforme del Ejército Rebelde aunque puedo venir a sentarme aquí, a nombre y representación de nuestro ejército, dentro del Claustro de Profesores. Pero al aceptar esta designación, que es un honor para todos nosotros, quería también venir a dar nuestro homenaje, nuestro mensaje de ejército del pueblo y de ejército victorioso.

Una vez a los alumnos de este Centro les prometí una pequeña charla en la que expusiera mis ideas sobre la función de la Universidad; el trabajo, el cúmulo de acontecimientos, nunca me permitió hacerlo, pero hoy voy a hacerlo, amparado ahora, además, en mi condición de Profesor Honoris Causa.

Y, ¿qué tengo que decirle a la Universidad como artículo primero, como función esencial de su vida en esta Cuba nueva? Le tengo que decir que se pinte de negro, que se pinte de mulato, no sólo entre los alumnos, sino también entre los profesores; que se pinte de obrero y de campesino, que se pinte de pueblo, porque la Universidad no es el patrimonio de nadie y pertenece al pueblo de Cuba, y si este pueblo que hoy está aquí y cuyos representantes están en todos los puestos del Gobierno, se alzó en armas y rompió el dique de la reacción, no fue porque esos diques no fueron elásticos, no tuvieron la inteligencia primordial de ser elásticos para poder frenar con esta elasticidad el impulso del pueblo, y el pueblo que ha triunfado, que está hasta malcriado en el triunfo, que conoce su fuerza y se sabe arrollador, está hoy a las puertas de la Universidad, y la Universidad debe ser flexible, pintarse de negro, de mulato, de obrero, de campesino, o quedarse sin puertas, y el pueblo la romperá y él pintará la Universidad con los colores que le parezca.

Ese es el mensaje primero, es el mensaje que hubiera querido decir los primeros días después de la victoria en las tres Universidades del país, pero que solamente pude hacer en la Universidad de Santiago, y si me pidieran un consejo a fuer de pueblo, de Ejército Rebelde y de profesor de Pedagogía, diría yo que para llegar al pueblo hay que sentirse pueblo, hay que saber qué es lo que quiere, qué es lo que necesita y qué es lo que siente el pueblo. Hay que hacer un poquito de análisis interior y de estadística universitaria y preguntar cuántos obreros, cuántos campesinos, cuántos hombres que tienen que sudar ocho horas diarias la camisa están aquí en esta Universidad, y después de preguntarse eso hay que preguntarse también, recurriendo al autoanálisis, si este Gobierno que hoy tiene Cuba representa o no representa la voluntad del pueblo. Y si esa respuesta fuera afirmativa, si realmente este Gobierno representa la voluntad del pueblo, habría que preguntarse también: este Gobierno que representa la voluntad del pueblo en esta Universidad, ¿dónde está y qué hace? Y entonces veríamos que desgraciadamente el Gobierno que hoy representa la mayoría casi total del pueblo de Cuba no tiene voz en las universidades cubanas para dar su grito de alerta, para dar su palabra orientadora, y para expresarlo sin intermedios, la voluntad, los deseos y la sensibilidad del pueblo.

La Universidad Central de Las Villas dio un paso al frente para mejorar estas condiciones y cuando fue a realizar su forum sobre la Industrialización, recurrió, sí, a los industriales cubanos, pero recurrió al Gobierno también, nos preguntó nuestra opinión y la opinión de todos los técnicos de los organismos estatales y paraestatales, porque nosotros estamos haciendo -lo podemos decir sin jactancia- en este primer año de la Liberación, mucho más de lo que hicieron los otros gobiernos, pero además, mucho más de lo que hizo eso que pomposamente se llama la «libre empresa», y por eso como Gobierno tenemos derecho a decir que la industrialización de Cuba, que es consecuencia directa de la Reforma Agraria, se hará por y bajo la orientación del Gobierno Revolucionario, que la empresa privada tendrá, naturalmente, una parte considerable en esta etapa de crecimiento del país, pero quien sentará las pautas será el Gobierno, y lo será por méritos propios, lo será porque levantó esa bandera respondiendo quizás al impulso más íntimo de las masas, pero no respondiendo a la presión violenta de los sectores industriales del país. La industrialización y el esfuerzo que conlleva es hijo directo del Gobierno Revolucionario, por eso lo orientará y lo planificará. De aquí han desaparecido para siempre los préstamos ruinosos del llamado Banco de Desarrollo, por ejemplo, que prestaba 16 millones a un industrial y este ponía 400 mil pesos, y estos son datos

exactos, y esos 400 mil pesos no salían tampoco de su bolsillo, salían del 10 por ciento de la comisión que le daban los vendedores por la compra de las maquinarias, y ese señor que ponía 400 mil pesos cuando el Gobierno había puesto 16 millones, era el dueño absoluto de esa empresa y como deudor del Gobierno, pagaba plazos cómodos y cuando le conviniera. El Gobierno salió a la palestra y se niega a reconocer ese estado de cosas, reclama para sí esa empresa que se ha formado con el dinero del pueblo y dice bien claro que si la «libre empresa» consiste en que algunos aprovechados gocen del dinero completo de la nación cubana, este Gobierno está contra la «libre empresa», siempre que esté supeditada a una planificación estatal, y como hemos entrado ya en este escabroso terreno de la planificación, nadie más que el Gobierno Revolucionario que planifica el desarrollo industrial del país de una punta a la otra, tiene derecho a fijar las características y la cantidad de los técnicos que necesitará en un futuro para llenar las necesidades de esta nación, y por lo menos debe oírse al Gobierno Revolucionario cuando dice que necesita nada más que determinado número de abogados o de médicos, pero que necesita cinco mil ingenieros y 15 mil técnicos industriales de todo tipo, y hay que formarlos, hay que salir a buscarlos, porque es la garantía de nuestro desarrollo futuro.

Hoy estamos trabajando con todo el esfuerzo por hacer de Cuba una Cuba distinta, pero este profesor de Pedagogía que está aquí no se engaña y sabe que de profesor de Pedagogía tiene tanto como de Presidente del Banco Central, y que si tiene que realizar una u otra tarea es porque las necesidades del pueblo se lo demandan, y eso no se hace sin sufrimiento mismo para el pueblo, porque hay que aprender en cada caso, hay que trabajar aprendiendo, hay que hacer borrar al pueblo el error, porque uno está en un puesto nuevo, y no es infalible, y no nació sabiendo, y como este Profesor que está aquí fue un día médico y por imperio de las circunstancias tuvo que tomar el fusil, y se graduó después de dos años como comandante guerrillero, y se tendrá luego que graduar de Presidente de Banco o Director de Industrialización del país, o aún quizás de profesor de Pedagogía, quiere este médico, comandante, presidente y profesor de Pedagogía, que se prepare la juventud estudiosa del país, para que cada uno en el futuro inmediato, tome el puesto que le sea asignado, y lo tome sin vacilaciones y sin necesidad de aprender por el camino, pero también quiere este profesor que está aquí, hijo del pueblo, creado por el pueblo, que sea este mismo pueblo el que tenga derecho también a los beneficios de la enseñanza, que se rompan los muros de la enseñanza, que no sea la enseñanza simplemente el privilegio de los que tienen algún dinero, para poder hacer que sus hijos estudien, que la enseñanza sea el pan de todos los días del pueblo de Cuba.

Y es lógico; no se me ocurriría a mí exigir que los señores profesores o los señores alumnos actuales de la Universidad de Las Villas realizaran el milagro de hacer que las masas obreras y campesinas ingresaran en la Universidad. Se necesita un largo camino, un proceso que todos ustedes han vivido, de largos años de estudios preparatorios. Lo que sí pretendo, amparado en esta pequeña historia de revolucionario y de comandante rebelde, es que comprendan los estudiantes de hoy de la Universidad de Las Villas que el estudio no es patrimonio de nadie, y que la Casa de Estudios donde ustedes realizan sus tareas no es patrimonio de nadie, pertenece al pueblo entero de Cuba, y al pueblo se la darán o el pueblo la tomará, y quisiera, porque inicié todo este ciclo en vaivenes de mi carrera como universitario, como miembro de la clase media, como médico que tenía los mismos horizontes, las mismas aspiraciones de la juventud que tendrán ustedes, y porque he cambiado en el curso de la lucha, y porque me he convencido de la necesidad imperiosa de la Revolución y de la justicia inmensa de la causa del pueblo, por eso quisiera que ustedes, hoy dueños de la Universidad, se la dieran al pueblo. No lo digo como amenaza para que mañana no se la tomen, no; lo digo simplemente porque sería un ejemplo más de los tantos bellos ejemplos que se están dando en Cuba, que los dueños de la Universidad Central de Las Villas, los estudiantes, la dieran al pueblo a través de su Gobierno Revolucionario. Y a los señores profesores, mis colegas, tengo que decirles algo parecido: hay que pintarse de negro, de mulato, de obrero y de campesino; hay que bajar al pueblo, hay que vibrar con el pueblo, es decir, las necesidades todas de Cuba entera. Cuando esto se logre nadie habrá perdido, todos habremos ganado y Cuba podrá seguir su marcha hacia el futuro con un paso más vigoroso y no tendrá necesidad de incluir en su Claustro a este médico, comandante, presidente de Banco y hoy profesor de pedagogía que se despide de todos.

Moral y disciplina de los combatientes revolucionarios

[Verde Olivo, 17 de marzo de 1960.]

Todos conocen lo que fue nuestro Ejército Rebelde. Por familiar, casi se desprecia la gesta de nuestra emancipación, lograda sobre la sangre de veinte mil mártires y el empuje multitudinario del pueblo. Hay, sin embargo, razones profundas que hicieron realidad este triunfo. La dictadura creó los fermentos necesarios con su política de opresión de las masas populares para mantener el régimen de privilegios. Privilegios de paniaguados,

privilegios de latifundistas y empresarios parásitos, privilegios de los monopolios extranjeros iniciada la contienda, la represión y brutalidad del régimen aumentaron la resistencia popular lejos de disminuirla; la desmoralización y desvergüenza de la casta militar facilitó la tarea; las agrestes montañas de Oriente y la impericia táctica de nuestros enemigos, hicieron lo suyo. Pero esta guerra la ganó el pueblo por la acción de su vanguardia armada combatiente, el Ejército Rebelde; y las armas fundamentales de este Ejército eran su moral y disciplina.

Disciplina y moral son las bases sobre las que se asienta la fuerza de un ejército, cualquiera que sea su composición. Examinemos ambos términos: la moral de un ejército tiene dos fases que se complementan mutuamente; hay una moral en cuanto al sentido ético de la palabra y otra en su sentido heroico; toda agrupación armada, para ser perfecta, tiene que reunir ambas.

La moral en cuanto a ética ha cambiado en el transcurso de los tiempos y de acuerdo con las predominantes en una sociedad dada. Saquear las casas y llevarse todos los objetos de valor era lo correcto en la sociedad feudal, pero quien les llevara las mujeres como prenda, habría faltado a sus deberes morales, y un ejército que lo hiciera como norma, estaría viviendo al margen de la época. Sin embargo, tiempo antes de esto era lo correcto y las mujeres de los vencidos pasaban a formar parte del patrimonio del vencedor.

Todos los ejércitos deben cuidar celosamente su moral ética, como parte sustancial de su estructura, así como factor de lucha, como factor de endurecimiento del soldado.

La moral en un sentido heroico es esa fuerza combativa, esa fe en el triunfo final y en la justicia de la causa que lleva a los soldados a efectuar los más extraordinarios hechos de valor.

Moral de lucha tenían los «maquis» franceses que emprendieron la lucha en condiciones difíciles, aparentemente sin esperanzas, abrumadoramente adversas y, sin embargo, por la convicción de que peleaban por una causa justa, por la indignación que provocaban en ellos los crímenes y las bestialidades de los nazis, supieron mantener la acción hasta vencer.

Moral de lucha tenían los guerrilleros yugoslavos que con el país ocupado por una potencia cincuenta veces superior se lanzan a la lucha y la mantienen, sin desmayo, hasta vencer.

Moral de lucha tienen los defensores de Stalingrado que con fuerzas varias veces inferiores, con el río a la espalda, resisten la abrumadora y larga ofensiva, defienden cada colina y cada zanja, cada casa y cada cuarto de las casas, cada calle y cada acera de su ciudad hasta que el ejército soviético puede montar la contraofensiva, tender el gigantesco cerco y destruir, rendir y tomar prisioneros a los atacantes.

Moral de lucha, si se quiere un ejemplo distante, es la de los defensores de Verdún, que rechazan una ofensiva tras otra y detienen a un ejército muchas veces superior en número y armamentos.

Moral de combate la que tuvo el Ejército Rebelde en las sierras y llanos de nuestros campos de batalla. Y eso mismo es lo que le faltó al ejército mercenario para poder hacer frente al aluvión guerrillero. Nosotros sentíamos el verso vigoroso de nuestro himno nacional: «Morir por la patria es vivir»; ellos lo conocían por cantarlo, pero no lo sentían en su interior. El sentimiento de justicia en una causa y el sentimiento de no saber por qué se pelea en la otra, establecían las grandes diferencias entre ambos soldados.

Entre los dos tipos de moral, la moral ética y la moral de lucha, hay un nexo de unión que las convierte en un todo armónico: la disciplina. Hay distintas formas de disciplina pero fundamentalmente, hay una disciplina exterior al individuo y otra interior a él. Los regímenes militaristas trabajan constantemente sobre la exterior. También aquí se notaba la enorme diferencia entre dos tipos de ejércitos; el de la dictadura, practicando su moral, su disciplina cuartelaria, exterior, mecánica y fría y el guerrillero, con su notable disciplina exterior grande y una interior grande; esto rebaja automáticamente su moral de lucha. ¿Lucha por qué y para qué? ¿Luchar por mantener ciertas prebendas de nivel íntimo en el soldado? ¿El derecho a expliar, a cobrar por la bolita, a tener algunas participaciones en la valla, el derecho a hacer el ratero uniformado? pero por ese derecho la gente no pelea sino hasta un momento determinado; hasta que se le exige el sacrificio de la vida...

Del otro lado un ejército con una enorme moral ética, una disciplina exterior inexistente y una rígida disciplina interior, nacida del convencimiento. El soldado rebelde no bebía, no porque su superior lo fuera a castigar, sino porque no debía beber, porque su moral le imponía el no beber y su disciplina interior reafirmaba la imposición de la

moral de ese ejército, que iba sencillamente a luchar porque entendía que era su deber entregar la vida por una causa.

Fue puliéndose la moral y cimentándose la disciplina hasta hacerse nuestro ejército invencible, pero vino la paz, producto del triunfo, y se inició el gran choque entre dos conceptos y dos organizaciones: la antigua, de disciplina exterior, mecánica, sujeta a moldes rígidos y la nueva, de disciplina interior, sin moldes pre-establecidos. De ese choque surgieron las dificultades de todos conocidas en cuanto a la estructuración final de nuestro Ejército. Hoy se ha superado el problema, después de analizado y comprendido. Estamos tratando de dar a nuestras fuerzas armadas rebeldes, el mínimo de disciplina mecánica necesaria para el funcionamiento armónico de grandes unidades con el máximo de disciplina interior, proveniente del estudio y la comprensión de nuestros deberes revolucionarios. Hoy como ayer, aunque exista un aparato que se dedique específicamente a castigar las faltas, la disciplina no puede ser dada de modo completo por un mecanismo exterior, sino lograda por el afán interior de superación de todos los errores cometidos. ¿Cómo lograr esto? Es tarea paciente de los adoctrinadores revolucionarios que vayan sembrando en la masa de nuestro Ejército las grandes consignas nacionales.

Como todos los ejércitos del mundo debe éste, nuestro Ejército, respetar a sus superiores, obedecer las órdenes inmediatamente, servir infatigablemente en el lugar donde se lo sitúe -pero debe además ser un juez y un investigador de la sociedad. Investigador en cuanto a que mediante su contacto con el pueblo pueda averiguar todos los sentimientos de éste, para comunicarlo a la superioridad con un sentido constructivo, juez en cuanto a que tiene la obligación de denunciar toda clase de abusos cometidos fuera o dentro del ejército, para tratar de eliminarlos. En esta tarea diferente del Ejército Rebelde es donde se prueban las virtudes de la disciplina interior que tiene como meta el perfeccionamiento total del individuo. Igual que en la Sierra, no debe haber el Rebelde, no por el castigo que pueda aplicarle el organismo encargado de hacerlo, sino simplemente porque la causa que defendemos, que es la causa de los humildes y del pueblo nos exige no haber, para mantener despierta la mente, rápido el músculo y en alto la moral de cada soldado, y debe recordarse que hoy, como ayer, el Rebelde es el centro de las miradas de la población y constituye un ejemplo para ella. No hay ni puede haber un gran Ejército, si no está convencido el grueso de la población de las virtudes inmensas del que hoy tenemos. Nuestra agrupación armada no acaba en los límites precisos en que un hombre deja el uniforme; tenemos al pueblo entero con nosotros y debemos disponer de él, debemos hacer que para ese pueblo, obrero, campesino, estudiante, profesional, sea un honor empuñar el arma que le permita luchar en algún caso al lado de los que están uniformados en las Fuerzas Armadas. Debemos ser, pues, guía de la población civil. Mucho más difícil que pelear, mucho más difícil aún que trabajar en las áreas pacíficas de construcción del país, es mantener la línea necesaria sin desviarse un centímetro de ella durante todas las horas de cada uno de los días. Cuando se logre en todas nuestras Fuerzas Armadas la cohesión suficiente y a nuestra moral de lucha se agreguen una alta moral ética con el complemento necesario de las disciplinas interior y exterior, se habrá logrado la base firme y duradera del gran ejército del futuro, que es el pueblo entero de Cuba.

[Verde Olivo, 17 de marzo de 1960

Discurso en la concentración ante al Palacio Presidencial

26 de octubre de 1959

Nos hemos reunido aquí, en este Palacio de Gobierno, para responder conjuntamente a la gran interrogación que se ha formulado. ¿Es que este Gobierno Revolucionario y este pueblo que está aquí cederá ante las presiones extranjeras? ¿Claudicará? (Gritos: ¡No!, ¡no!) ¿Dejará que poco a poco se vayan marchitando sus leyes revolucionarias? ¿Y logrará así la benevolencia que están ofreciendo en la otra mano, la que no empuña el garrote, o bien este pueblo y este Gobierno unidos se levantarán como un solo hombre frente a la agresión y harán coraza de sus pechos para defender lo que tanta sangre y tanto sacrificio ha costado? La propia presencia multitudinaria de hoy es la respuesta que todos conocíamos. El pueblo de Cuba frente a la agresión sabe elegir su camino de sacrificio, de sangre, de dolor, pero de victoria. Una vez más se plantará frente a los traidores, se plantará frente a la agresión y dará un paso adelante, otro más, lo que le sitúa bien al frente de todos los países de América. En esta lucha que estamos todos realizando para salvarnos de las cadenas coloniales.

Hoy aquí con esta respuesta de ustedes se está defendiendo más que una causa nacional, más aún que la causa del pueblo de Cuba y lo noble que es esta causa, se está defendiendo la causa entera de América, se está mostrando a los pueblos de todo el Continente lo que puede hacer un pueblo cuando está unido.

Nuestra respuesta, compañeros, es histórica... frente a la traición, a la ignominia, frente a la fuerza bruta, al ametrallamiento brutal, respondemos una vez más con un paso al frente, respondemos que seguiremos en nuestro camino revolucionario y que no habrá invasiones de tiranuelos de América ni traidores a sueldo que logren doblegar a la Nación cubana.

Pero, ¿por qué se ha producido todo esto y por qué necesitamos una vez más reunirnos aquí? Todos lo sabemos, es decir: estamos dispuestos a seguir en nuestro camino revolucionario. Se ha producido porque esta Revolución, que nunca mató un prisionero de guerra, que nunca tomó la menor medida contra ningún periódico insolente, que permitió los más desafortunados e ignominiosos insultos, fue demasiado clemente porque ha permitido que los enemigos de dentro y de fuera desarrollaran sus campañas.

Estábamos ciertos, como lo estamos ahora, y ahora más que nunca, que el pueblo no iba a ser engañado, pero ellos sabían también que jugar a la Revolución y al terrorismo era una tarea sencilla y sin riesgo, que estos señores podían venir en aviones y entregarse al primer tiro y podían obtener la clemencia, la benevolencia del Gobierno Revolucionario. Tan es así, que han venido en días pasados a cometer el más extraordinario crimen que recuerda la América contra un pueblo pacífico, desde la más grande potencia de todo el Continente, con la anuencia interesada de uno de los Estados mayores y más fuerte de América, de donde vinieron aviones asesinos, violaron el cielo cubano y sembraron de víctimas la Capital de nuestra República. Después vienen las quejas hipócritas, después los periódicos hablan no del terror que implantó Pedro Díaz Lanz con su «hazaña» (gritos de: «fuera, fuera»)... nada de la traición, nada del ametrallamiento, sino del peligro del comunismo que hay aquí. Ellos no han tenido una palabra de reproche para el asesino, sino palabras de condenación para los que defienden la Revolución, para los que defienden a todo el pueblo de Cuba, y por eso estamos aquí reunidos.

Curiosamente, el mismo día en que se perpetró la agresión contra Cuba desde bases extranjeras, un comandante de nuestro Ejército inicia también el camino de la traición (gritos de: «fuera») y se viste esa traición con el mismo manto que todos los hipócritas y todos los traidores, con el ropaje del anticomunismo que usa Jules Dubois, que usa el Time y que usan los monopolios extranjeros, que usa el periódico Avance y que usa el Diario de la Marina.

Y al amparo de la libertad que hay en este pueblo, publicaban sus cartas de renuncias insidiosas, y la señora de Hubert Matos se permitía dudar, en carta pública, que su marido fueras asesinado en una celda. Nosotros, que hemos muerto a quienes teníamos que matar, de frente a la opinión pública de América entera y mostrando la verdad de nuestra causa, que nunca hemos asesinado, que nunca hemos maltratado un solo prisionero de guerra en los momentos más difíciles, ahora estábamos acusados de intento de asesinato en una celda, de intento de asesinato a quien podíamos llevar al paredón por traidor a la Revolución. (Gritos y aplausos.)

Lo que no saben esos traidores de aquí dentro y lo que no saben los agresores de afuera es que aún siendo inmenso el poder de este pueblo, no está solo; que no tendrán que agredir solamente a la isla de Cuba, situada en el mar Caribe, de seis millones de habitantes y ciento diez mil kilómetros cuadrados. Ellos no saben que tendrán que agredir también a un continente que empieza en el Río Bravo y acaba en el mismo Polo Sur, de 160 millones de habitantes y veintitantos millones de kilómetros cuadrados. Y parece que no saben tampoco que más allá de los mares, la fuerza incontenible del movimiento revolucionario ha sacudido los pilares coloniales en el Asia y en el Africa y que hay más de mil seiscientos millones más de seres que nos apoyan con todas sus fuerzas. Lo que ellos ignoran es que están solos, lo que ignoran es que son el pasado en la Historia que avanza siempre y que no se repite y por eso, porque no se repite, nosotros no seremos Guatemala, nosotros somos Cuba, la que se yergue hoy a la cabeza de América, la que muestra a sus hermanos de Latinoamérica cuál es el camino de la liberación y la que responde a cada agresión y a cada golpe con un nuevo paso, con una nueva Ley Revolucionaria, con una más encendida fe del pueblo en los altos destinos de nuestra nacionalidad. (Aplausos.)

Discurso en Santiago de Cuba

1° de mayo de 1960

Queridos compañeros:

Quería decirles que antes que nada esta es una Revolución con historia. Podemos ya recordarnos de cosas iguales del año pasado, sacar conclusiones y analizar circunstancias parecidas. Aquí mismo en Santiago de Cuba me tocó también representar al Gobierno Revolucionario y a las Fuerzas Armadas en el Primero de Mayo, que era festejado en el Año de la Libertad. Aquella vez, por primera vez en Cuba, quizás una de las primeras veces en la América,

Fuerzas del Ejército, la Policía y la Marina de un país, desfilaban juntos. Las fuerzas campesinas, obreras y estudiantiles, todos armados de los mismos fusiles, todos fundidos en el mismo ideal.

Los voceros de la reacción levantaron enseguida sus voces asustadas: «Esos feos fusiles llamaban a los fusiles del pueblo.» Y eran feos porque eran símbolo de un peligro latente, eran el símbolo de la Reforma Agraria, que avanzaba contra latifundios y que había descubierto en América una nueva fórmula de capitalizar para conquistar la tierra; enarbolar el capital de los fusiles en las manos del pueblo, marchar unidos Ejército y Pueblo y liquidar la forma latifundiaria de tenencia de la tierra. Es decir, devolver la tierra a quien la trabaja, convertir el trabajo humano en riquezas que se devuelva a esos mismos que la trabajan. Sobre esa base económica, sobre esa filosofía económica, fuimos avanzando desde aquel primero de mayo hasta este.

Lo que en aquel momento parecía una audacia inconcebible es hoy natural para todos, un cambio inexplicable se ha producido en el país y ni un solo cartelón enarbolan los obreros pidiendo las justas reivindicaciones que necesitaban pedir en épocas pasadas cada vez que se celebraba un Primero de Mayo.

Muchos de ellos olvidaban también hoy la identificación precisa de sus sindicatos, sus centros de trabajo o su lugar de origen. Estaban fundidos en el uniforme de las milicias nacionales revolucionarias, eran obreros, campesinos y estudiantes, parte indivisible del pueblo que marchaban juntos dispuestos a defender con las armas, si fuera necesario, la soberanía de nuestro país y la realidad histórica que vivimos de ser la avanzada y ser el ejemplo de los países latinoamericanos.

Pero si es cierto que somos un ejemplo, que se está produciendo algo nuevo en América, si es cierto que el pueblo en armas ha derrocado a sus enemigos interiores y en una medida los ha expulsado fuera de sus fronteras, no nos olvidemos que nuestros enemigos son muy fuertes, que cuanto más consolidemos internamente nuestra Revolución, con más odio nos mirarán los de afuera; no sólo los colonialistas, no sólo los que dominan con su capital imperial, con sus fuerzas de desembarco otros países de América; también los traidores que por trasmano dominan en cada uno de nuestros países y pareciendo que gobiernan en nombre del pueblo, lo hacen obedeciendo órdenes ocultas que nacen todas en los grandes monopolios de todos los países imperialistas del mundo.

Y hoy Cuba, que ha sabido ganarse la admiración, el respeto y el cariño de toda la América, y aún del mundo entero, siente sin embargo sobre sí, cada vez más amenazador, el odio de los poderes imperiales y el odio de los traidores que nos rodean. Por eso estas manifestaciones del pueblo, estas manifestaciones de unidad revolucionaria, un entusiasmo de conciencia revolucionaria, deben servir no como un acto, un ejemplo esporádico, sino como un acto cotidiano, deben ser el pan nuestro de cada día, la comprensión y el estudio del momento revolucionario en que vivimos, una obligación diaria para nosotros los cubanos. Porque es cierto que hay una forma de agredir, una forma visible y armada, una forma explosiva que se produce de vez en cuando y que se llama guerra o invasión o agresión armada, pero para producir esa guerra o esa agresión, es necesario primero dividir a los sectores internos que se encargarían de la defensa del país.

Y ustedes recuerdan muy bien que el Primero de Mayo del año pasado la advertencia que tenía que hacerles en nombre del Gobierno Revolucionario, que era que mantuvieran la unidad, que no se dejaran engañar por frases malévolas, por insinuaciones insidiosas, que rechazaran cada vez que se planteara el problema como una lucha entre comunismo y anticomunismo entre obreros cubanos. Les decía que el anticomunismo era el pretexto que siempre usa la reacción nacional e internacional para liquidar a todos los factores del progreso.

Durante un año se ha visto bien claro que aquellas recomendaciones no eran vanas ni innecesarias. Díaz Lanz traicionó a la Revolución en nombre del anticomunismo. Urrutia abandonó el Gobierno cuando fue incapaz de conocer la capacidad de progreso de este pueblo y quedó reducido a sus viejas ideas y aferrado al fantasma del anticomunismo. Hubert Matos intentó su traición también tomando como pretexto el anticomunismo y todos los pequeños traidores que en estos días se han ido y todos los pequeños gusanillos que abandonaron la Revolución por alguna prebenda o por algún temor más fuerte que su capacidad de hombre, lo hicieron siempre con el pretexto del anticomunismo.

Pero cuando nosotros hablamos de anticomunismo y explicábamos la razón de ser del anticomunismo, no lo tomábamos como centro o como algo importante de por sí; el anticomunismo no era otra cosa que el arma de división de los poderes imperiales, con esa arma se dividían los hombres porque ya en Cuba no se les podía dividir entre obreros y campesinos o entre blancos, negros o mulatos.

Ha pasado un año, la Revolución ha avanzado en forma arrolladora y hoy no se puede dividir al pueblo de Cuba enarbolando nuevamente el fantasma del anticomunismo. Nuestros enemigos son fuertes, conocen bien lo que están haciendo y saben adonde quieren ir y saben también que la debilidad del pueblo es factor esencial para que se pueda producir la agresión. Por eso han dejado ya como viejo el anticomunismo y enarbolan hoy cosas más sutiles. A los campesinos les dicen que el INRA no les da la tierra, que se convierten en esclavos de las cooperativas del INRA y que son nada más esclavos del Estado y que no tienen nada más que un sueldo y que están condenados a la más absoluta miseria. Al obrero lo engañan diciéndole que el Gobierno aspira a tener todos los resortes del poder económico en sus manos y que los obligará también a tener salarios de hambre para poder llevar a cabo sus designios. Sobre estas dos bases es que trabaja en estos momentos la reacción en su afán divisionista; sin embargo, el pueblo cubano está aprendiendo y caminando más aprisa que la capacidad de la reacción para emprender nuevas tareas y constantemente opone férrea y sólida unidad a aquellas tretas de la reacción.

Frente a la imputación de que el Gobierno pretende obligar a todos los trabajadores a vivir en un estado de esclavitud, los trabajadores libres reunidos en un Congreso que representaba a sindicatos resuelven por unanimidad descontarse el 4 por ciento de sus salarios para contribuir a la industrialización del país. Ahora bien, lo que debe estar claro en cada conciencia obrera y campesina es que cada uno de los pasos económicos que el Gobierno ha dado ha sido llevado por el afán de ir más rápido hacia el logro de la total felicidad de los cubanos. Entendimos que la Reforma Agraria era el paso primordial y pedimos a los trabajadores, a los obreros, a todos los sectores que tuvieran paciencia, que llegaría a su turno y así pudimos hacer la Reforma Agraria.

Al final de esta zafra, cien cooperativas cañeras y 750 cooperativas agropecuarias de todo tipo habrán en el país e inmediatamente comenzará un programa para proveer a todos los cooperativistas de casas decentes donde vivir. Y no es un programa demagógico. No serán bellas casitas edificadas a la orilla de la carretera para que las vean los transeúntes extranjeros. Nosotros sabemos que no podemos contar ya con visitas extranjeras porque les niegan la posibilidad de visitarnos a los que quieren hacerlo, y es ya una odisea venir a Cuba a ver los logros de este Gobierno.

Nosotros tenemos el plan de construir las viviendas campesinas porque el campesino ha vivido en la miseria, las necesita; porque el obrero agrícola que durante años incontables recibía un mísero salario por cortar caña de sol a sol tiene derecho a esas casas. Lo hacemos simplemente porque no representamos otra cosa que la voluntad enorme del pueblo cubano; somos el pueblo cubano con un fusil; somos la capacidad de ejercitar justicieramente la fuerza y lo hacemos cada vez que lo necesitemos en beneficio del pueblo de Cuba y solamente para él. Por eso trabajamos en silencio, sin expresar demasiado nuestros ideales, sin ir a expresar a los cuatro vientos antes de hacerlo, cuáles serán los logros del Gobierno Revolucionario. Pero todos los obreros y todos los campesinos de este país saben ya por experiencia propia que cada vez que el Gobierno necesita un sacrificio es para devolver con creces ese sacrificio a todas las clases trabajadoras del país.

La población campesina y trabajadora de Cuba es inmensa, y proporcionalmente es más inmensa aún la proporción de los trabajadores y campesinos cubanos sobre todos los obreros que no tienen donde trabajar.

Cuando tomamos el poder 700 mil cubanos pasaban hambre junto a sus familias por no poder trabajar. Y después de un año de Gobierno esa cifra se ha reducido a 550 mil. Hemos logrado 150 mil nuevos empleos en un año de Gobierno Revolucionario. Pero todavía es poco, tenemos que trabajar todos, nosotros como Gobierno y ustedes como campesinos y hermanos que no tienen donde trabajar, para crear esas fuentes de trabajo necesarias para que a fines del año 1962 ni un solo cubano deje de trabajar porque no haya donde hacerlo.

Esa es una meta sumamente ambiciosa, es una meta que solamente pueden tener los gobiernos y los pueblos que como nuestro Gobierno y nuestro pueblo, unido en un solo haz, están dispuestos a todos los sacrificios para lograr la victoria definitiva de nuestro desarrollo económico, lo que equivale a decir nuestra felicidad futura. Pero no es esta lucha dura como es ella una lucha simplemente económica. No se trata de sacar números y de llamar al pueblo para sacrificios revolucionarios, para más trabajo, para más solución, para dar aquí a nuestros hermanos la posibilidad de emplearse. También tenemos que contar con la posibilidad de la agresión y por eso es que todos ustedes desfilan marcialmente. La preocupación primordial del pueblo cubano hoy en día es defender la soberanía patria. Quiero decirles que todavía hay muchas tareas más por delante, que no es solamente la tarea de un soldado marchar, aprender a marchar, saber dos o tres pasos, saber obedecer voces de órdenes cuando se está en fila; es tarea del soldado saber defender cada pulgada del territorio nacional, saber hacerse fuerte en cada colina y en cada calle, saber construir barricadas y cavar trincheras, saber destruir tanques y saber defenderse de ataques aéreos, saber evitar los ataques con bombas de cualquier tipo que sea, saber derrotar y aniquilar al enemigo. Y esas serán las

tareas que tendrán que afrontar las milicias revolucionarias de todo el país; los obreros de las ciudades tendrán que aprender a utilizar las ciudades como fortalezas para defenderse de cualquier enemigo; los obreros agrícolas sabrán utilizar los sembrados como fortaleza desde las cuales luchar exactamente igual y los campesinos tienen que aprender las leyes de la guerra de guerrillas para saber combatir al enemigo en cada pulgada cuadrada de nuestro territorio y para ser implacables con él. Y aniquilarlo una y otra vez y cuantas veces intente pisar nuestro suelo sagrado.

Frente a esas posibilidades, frente a las posibilidades de la agresión, tenemos que practicar la unidad combatiente del pueblo, tenemos que aprender a defendernos y a conocer en cada cubano bueno un hermano. Tenemos que repetirlo una y otra vez hasta el cansancio y repetirlo tan fuerte que llegue a los oídos del enemigo y sea convicción en el enemigo mismo hasta el punto de atemorizarlo y obligarlo a retroceder.

¡La consigna que planteó Fidel Castro el día que despidió a los muertos de La Coubre, la consigna de toda Cuba es «Patria o Muerte»!

[periódico Hoy, 4 de mayo de 1960, páginas 1 y 5.]

Notas para el estudio de la ideología de la Revolución cubana

8 de octubre de 1960

Es esta una Revolución singular que algunos han creído ver que no se ajusta con respecto a una de las premisas de lo más ortodoxo del movimiento revolucionario, expresada por Lenin: «sin teoría revolucionaria no hay movimiento revolucionario.» Convendría decir que la teoría revolucionaria, como expresión de una verdad social, está por encima de cualquier enunciado; es decir, que la Revolución puede hacerse si se interpreta correctamente la realidad histórica y se utilizan correctamente las fuerzas que intervienen en ella, aun sin conocer teoría.

En toda revolución se incorporan siempre elementos de muy distintas tendencias que, no obstante, coinciden en la acción y en los objetivos más inmediatos de ésta.

Es claro que si los dirigentes tienen, antes de la acción, un conocimiento teórico adecuado, pueden evitarse tantos errores, siempre que la teoría adoptada corresponda a la realidad.

Los actores principales de esta Revolución no tenían un criterio coherente, pero tampoco podría decirse que fueran ignorantes de los distintos conceptos que sobre la historia, la sociedad, la economía y la revolución se discuten hoy en el mundo.

El conocimiento profundo de la realidad, la relación estrecha con el pueblo, la firmeza del objetivo liberado y la experiencia de la práctica revolucionaria les dieron a sus dirigentes la oportunidad de formarse un concepto teórico más completo.

Lo anterior debe considerarse un introito a la explicación de este fenómeno curioso que tiene a todo el mundo intrigado: la Revolución cubana. El cómo y el porqué un grupo de hombres destrozados por un ejército enormemente superior en técnica y equipo logró ir sobreviviendo primero, hacerse fuerte luego, más fuerte que el enemigo en las zonas de batalla más tarde, emigrando hacia nuevas zonas de combate, en un momento posterior, para derrotarlo finalmente en batallas campales, aunque aun con tropas muy inferiores en número, es un hecho digno de estudio en la historia del mundo contemporáneo.

Naturalmente, nosotros, que a menudo no mostramos la debida preocupación por la teoría, no vendremos hoy a exponer, como dueños de ella, la verdad de la Revolución cubana; simplemente tratamos de dar las bases para que se pueda interpretar esta verdad. De hecho, hay que separar en la Revolución cubana dos etapas absolutamente diferentes: la de la acción armada hasta el primero de enero de 1959; la transformación política, económica y social de ahí en adelante.

Aún estas dos etapas merecen subdivisiones sucesivas, pero no las tomaremos desde el punto de vista de la exposición histórica, sino desde el punto de vista de la evolución del pensamiento revolucionario de sus dirigentes a

través del contacto con el pueblo. Incidentalmente, aquí hay que introducir una postura general frente a uno de los más controvertidos términos del mundo actual: el marxismo. Nuestra posición cuando se nos pregunta si somos marxistas o no, es la que tendría un físico al que se le preguntara si es «newtoniano», o un biólogo si es «pasteuriano».

Hay verdades tan evidentes, tan incorporadas al conocimiento de los pueblos que ya es inútil discutir las. Se debe ser «marxista» con la misma naturalidad con que se es «newtoniano» en física, o «pasteuriano» en biología, considerando que si nuevos hechos determinan nuevos conceptos, no se quitará nunca su parte de verdad a aquellos otros que hayan pasado. Tal es el caso por ejemplo, de la relatividad «einsteiniana» o de la teoría de los «cuanta» de Planck con respecto a los descubrimientos de Newton; sin embargo, eso no quita absolutamente nada de su grandeza al sabio inglés. Gracias a Newton es que pudo avanzar la física hasta lograr los nuevos conceptos del espacio. El sabio inglés es el escalón necesario para ello.

Los avances en la ciencia social y política, como en otros campos, pertenecen a un largo proceso histórico cuyos eslabones se encadenan, se suman, se aglutinan y se perfeccionan constantemente. En el principio de los pueblos, existía una matemática china, árabe o hindú; hoy la matemática no tiene fronteras. Dentro de su historia cabe un Pitágoras griego, un Galileo italiano, un Newton inglés, un Gauss alemán, un Lovachevki ruso, un Einstein, &c. Así en el campo de las ciencias sociales y políticas, desde Demócrito hasta Marx, una larga serie de pensadores fueron agregando sus investigaciones originales y acumulando un cuerpo de experiencias y de doctrinas.

El mérito de Marx es que produce de pronto en la historia del pensamiento social un cambio cualitativo; interpreta la historia, comprende su dinámica, prevé el futuro, pero, además de preverlo, donde acabaría su obligación científica, expresa un concepto revolucionario: no sólo hay que interpretar la naturaleza, es preciso transformarla. El hombre deja de ser esclavo e instrumento del medio y se convierte en arquitecto de su propio destino. En este momento, Marx empieza a colocarse en una situación tal, que se constituye en el blanco obligado de todos los que tienen interés especial en mantener lo viejo, como antes le pasara a Demócrito, cuya obra fue quemada por el propio Platón y sus discípulos ideólogos de la aristocracia esclavista ateniense. A partir de Marx revolucionario, se establece un grupo político con ideas concretas que, apoyándose en los gigantes, Marx y Engels, y desarrollándose a través de etapas sucesivas, con personalidades como Lenin, Stalin, Mao Tse-tung y los nuevos gobernantes soviéticos y chinos, establecen un cuerpo de doctrina y, digamos, ejemplos a seguir.

La Revolución cubana toma a Marx donde éste dejara la ciencia para empuñar su fusil revolucionario; y lo toma allí, no por espíritu de revisión, de luchar contra lo que sigue a Marx, que revivir a Marx «puro», sino, simplemente, porque hasta allí Marx, el científico, colocado fuera de la historia, estudiaba y vaticinaba. Después Marx revolucionario, dentro de la historia, lucharía. Nosotros, revolucionarios prácticos, iniciando nuestra lucha simplemente cumplíamos leyes previstas por Marx el científico, y por ese camino de rebeldía, al luchar contra la vieja estructura del poder, al apoyarnos en el pueblo para destruir esa estructura y, al tener como base de nuestra lucha la felicidad de ese pueblo, estamos simplemente ajustándonos a las predicciones del científico Marx. Es decir, y es bueno puntualizarlo una vez más, las leyes del marxismo están presentes en los acontecimientos de la Revolución cubana, independientemente de que sus líderes profesen o conozcan cabalmente, desde un punto de vista teórico, esas leyes.

Para mejor comprensión del movimiento revolucionario cubano, hasta el primero de enero, había que dividirlo en las siguientes etapas: antes del desembarco del Granma; desde el desembarco del Granma hasta después de las victorias de la Plata y Arroyo del Infierno; desde estas fechas hasta el Uvero y la constitución de la Segunda Columna guerrillera; de allí hasta la constitución de la Tercera y Cuarta, la invasión hacia Sierra de Cristal y establecimiento del Segundo Frente; la huelga de abril y su fracaso; el rechazo de la gran ofensiva; la invasión hacia Las Villas.

Cada uno de estos pequeños momentos históricos de la guerrilla va enmarcando distintos conceptos sociales y distintas apreciaciones de la realidad cubana que fueron contorneando el pensamiento de los líderes militares de la Revolución, los que, con el tiempo reafirmarían también su condición de líderes políticos.

Antes del desembarco del Granma predominaba una mentalidad que hasta cierto punto pudiera llamarse subjetivista; confianza ciega en una rápida explosión popular, entusiasmo y fe en poder liquidar el poderío batistiano por un rápido alzamiento combinado con huelgas revolucionarias espontáneas y la subsiguiente caída del dictador. El movimiento era el heredero directo del Partido Ortodoxo y su lema central: «Vergüenza contra dinero.» Es decir, la honradez administrativa como idea principal del nuevo Gobierno cubano.

Sin embargo, Fidel Castro había anotado en La historia me absolverá, las bases que han sido casi íntegramente cumplidas por la Revolución, pero que han sido también superadas por ésta, yendo hacia una mayor profundización en el terreno económico, lo que ha traído parejamente una mayor profundización en el terreno político, nacional e internacional.

Después del desembarco viene la derrota, la destrucción casi total de las fuerzas, su reagrupamiento e integración como guerrilla. Ya el pequeño número de sobrevivientes y, además, sobrevivientes con ánimo de lucha, se caracteriza por comprender la falsedad del esquema imaginado en cuanto a los brotes espontáneos de toda la Isla, y por el entendimiento de que la lucha tendrá que ser larga y deberá contar con una gran participación campesina. Aquí se inician también los primeros ingresos de los campesinos en la guerrilla y se libran dos encuentros, de poca monta en cuanto al número de combatientes pero de gran importancia psicológica debido a que borró la susceptibilidad del grupo central de esta guerrilla, constituido por elementos provenientes de la ciudad, contra los campesinos. Estos a su vez, desconfiaban del grupo y, sobre todo, temían las bárbaras represalias del gobierno. Se demostraron en esta etapa dos cosas, ambas muy importantes para los factores interrelacionados: a los campesinos, que las bestialidades del ejército y toda la persecución no serían suficientes para acabar con la guerrilla, pero serían capaces de acabar con sus casas, sus cosechas sus familias, por lo que era una buena solución refugiarse en el seno de aquella, donde estaban a cubierto sus vidas; a su vez, aprendieron los guerrilleros la necesidad cada vez más grande de ganarse a las masas campesinas, para lo cual, obviamente, había que ofrecerles algo que ellos ansiaran con todas sus fuerzas; y no hay nada que un campesino quisiera más que la tierra.

Prosigue luego una etapa nómada en la cual el Ejército Rebelde va conquistando zonas de influencia. No puede todavía permanecer mucho tiempo en ellas pero el ejército enemigo tampoco logra hacerlo y apenas puede internarse. En diversos combates se va estableciendo una especie de frente no bien delimitado entre las dos partes.

El 28 de mayo de 1957 se marca un hito, al atacar en el Uvero a una guarnición bien armada, bastante bien atrincherada y con posibilidades de recibir refuerzos rápidamente; al lado del mar y con aeropuerto. La victoria de las fuerzas rebeldes en este combate, uno de los más sangrientos llevado a cabo, ya que quedó un treinta por ciento de las fuerzas que entraron en combate fuera de él, muertas o heridas, hizo cambiar totalmente el panorama; ya había un territorio en el cual el Ejército Rebelde campeaba por sus respetos, de donde no se filtraban hacia el enemigo las noticias de ese ejército y de donde podía, en rápidos golpes de mano, descender a los llanos y atacar puestos del adversario.

Poco después, se produce la ya primera segregación y se establecen dos columnas combatientes. La segunda lleva, por razones de enmascaramiento bastante infantiles, el nombre de Cuarta Columna. Inmediatamente dan muestras de actividad las dos, y, el 26 de julio, se ataca a Estrada Palma y, cinco días después, a Bueycito, a unos treinta kilómetros de este lugar. Ya las manifestaciones de fuerza son más importantes, se espera a pie firme a los represores, se les detiene en varias tentativas de subir a la Sierra y se establecen frentes de lucha con amplias zonas de tierra de nadie, vulneradas por incursiones punitivas de los dos bandos pero manteniéndose, aproximadamente, los mismos frentes.

Sin embargo, la guerrilla va engrosando sus fuerzas con sustancial aporte de los campesinos de la zona y de algunos miembros del Movimiento en las ciudades, haciéndose más combativa, aumentando su espíritu de lucha. Parten en febrero del año 58, después de soportar algunas ofensivas que son rechazadas, las columnas de Almeida, la 3, a ocupar su lugar cerca de Santiago y de Raúl Castro, que recibe el número 6 y el nombre de nuestro héroe, Frank País, muerto pocos meses antes. Raúl realiza la hazaña de cruzar la carretera central los primeros días de marzo de ese año, internándose en las lomas de Mayarí y creando el Segundo Frente Oriental Frank País.

Los éxitos crecientes de nuestras fuerzas rebeldes se iban filtrando a través de la censura y el pueblo iba rápidamente alcanzando el clímax de su actividad revolucionaria. Fue en este momento que se planteó, desde La Habana, la lucha en todo el territorio nacional mediante una huelga general revolucionaria que debía destruir la fuerza del enemigo atacándola simultáneamente en todos los puntos.

La función del Ejército Rebelde sería, en este caso, la de un catalizador o, quizás, la de una «espina irritativa» para desencadenar el movimiento. En esos días nuestras guerrillas aumentaron su actividad, y empezó a crear su leyenda heroica Camilo Cienfuegos, luchando por primera vez en los llanos orientales, con un sentido organizativo y respondiéndolo a una dirección central.

La huelga revolucionaria, sin embargo no estaba planteada adecuadamente, pues desconocía la importancia de la unidad obrera y no se buscó el que los trabajadores, en el ejercicio mismo de su actividad revolucionaria, eligieran el momento preciso. Se pretendió dar un golpe de mano clandestino, llamando a la huelga desde una radio, ignorando que el secreto del día y la hora se había filtrado a los esbirros pero no al pueblo. El movimiento huelguístico fracasó, siendo asesinado inmisericordemente un buen y selecto número de patriotas revolucionarios.

Como dato curioso, que debe anotarse alguna vez en la historia de esta Revolución, Jules Dubois, el correveidile de los monopolios norteamericanos, conocía de antemano el día en que se desencadenaría la huelga.

En este momento se produce uno de los cambios cualitativos más importantes en el desarrollo de la guerra, al adquirirse la certidumbre de que el triunfo se lograría solamente por el aumento paulatino de las fuerzas guerrilleras, hasta derrotar al ejército enemigo en batallas campales.

Ya entonces se han establecido amplias relaciones con el campesinado; el Ejército Rebelde ha dictado sus códigos penales y civiles, imparte justicia, reparte alimentos y cobra impuestos en las zonas administradas. Las zonas aleñañas reciben también la influencia del Ejército Rebelde, pero se preparan grandes ofensivas que en dos meses de lucha, arrojan un saldo de mil bajas para el ejército invasor, totalmente desmoralizado, y un aumento en seiscientas armas de nuestra capacidad combatiente.

Está demostrado ya que el ejército no puede derrotarnos; definitivamente, no hay fuerza en Cuba capaz de hacer doblegar los picachos de la Sierra Maestra y todas las lomas del Segundo Frente Oriental Frank País; los caminos se tornan intransitables en Oriente para las tropas de la tiranía. Derrotada la ofensiva, se encarga a Camilo Cienfuegos, con la Columna n° 2, y al autor de estas líneas, con la Columna n° 8 Ciro Redondo, el cruzar la provincia de Camagüey, establecerse en Las Villas, cortar las comunicaciones del enemigo, Camilo debía luego seguir su avance para repetir la hazaña del héroe cuyo nombre lleva su columna, Antonio Maceo: la invasión total de Oriente a Occidente.

La guerra muestra en este momento una nueva característica; la correlación de fuerzas se vuelva hacia la Revolución, dos pequeñas columnas de ochenta y ciento cuarenta hombres, cruzarán durante mes y medio los llanos de Camagüey, constantemente cercados o acosados por un ejército que moviliza miles de soldados, llegarán a Las Villas e iniciarán la tarea de cortar en dos la Isla.

A veces resulta extraño, otras veces incomprensible y, algunas más, increíble el que se puedan batir dos columnas de tan pequeño tamaño, sin comunicaciones, sin movilidad, sin las más elementales armas de la guerra moderna, contra ejércitos bien adiestrados y, sobre todo, bien armados. Lo fundamental es la característica de cada grupo; cuanto más incómodo está, cuanto más adentrado en los rigores de la naturaleza, el guerrillero se siente más en su casa, su moral más alta, su sentido de seguridad, más grande. Al mismo tiempo, en cualquier circunstancia ha venido a jugar su vida, a tirarla a la suerte de una moneda cualquiera y, en líneas generales, del resultado final del combate importa poco el que el guerrillero-individuo salga vivo o no.

El soldado enemigo, en el ejemplo cubano que nos ocupa, es el socio menor del dictador, el hombre que recibe la última de las migajas que le ha dejado el penúltimo de los aprovechados, de una larga cadena que se inicia en Wall Street y acaba en él. Está dispuesto a defender sus privilegios, pero está dispuesto a defenderlos en la misma medida en que ellos sean importantes. Sus sueldos y sus prebendas valen algunos sufrimientos y algunos peligros, pero nunca valen su vida; si el precio de mantenerlos debe pagarse con ella, mejor es dejarlos, es decir, replegarse frente al peligro guerrillero. De estos dos conceptos y estas dos morales, surge la diferencia, que haría crisis el 31 de diciembre de 1958.

Se va estableciendo cada vez más claramente la superioridad del Ejército Rebelde y, además, se demuestra con la llegada a Las Villas de nuestras columnas, la mayor popularidad del Movimiento 26 de Julio sobre todos los otros: el Directorio Revolucionario, el Segundo Frente de Las Villas, el Partido Socialista Popular y algunas pequeñas guerrillas de la Organización Auténtica. Esto era debido en mayor parte a la personalidad magnética de su líder, Fidel Castro, pero también influía la mayor justeza de la línea revolucionaria.

Aquí acababa la insurrección, pero los hombres que llegan a La Habana después de dos años de ardorosa lucha en las sierras y los llanos de Oriente, en los llanos de Camagüey y en las montañas, los llanos y ciudades de Las Villas, no son, ideológicamente, los mismos que llegaron a las playas de Las Coloradas, o que se incorporaron en el primer momento de la lucha. Su desconfianza en el campesino se ha convertido en afecto y respeto por las virtudes del mismo, su desconocimiento total de la vida en los campos se ha convertido en un conocimiento absoluto de las

necesidades de nuestros guajiros; sus coqueteos con la estadística y con la teoría han sido anulados por el férreo cemento que es la práctica.

Con la Reforma Agraria como bandera, cuya ejecución empieza en la Sierra Maestra, llegan esos hombres a toparse con el imperialismo; saben que la Reforma Agraria es la base sobre la que va a edificarse la nueva Cuba; saben también que la Reforma Agraria dará tierra a todos los desposeídos pero desposeerá a los injustos poseedores; y saben que los más grandes de los injustos poseedores son también influyentes hombres en el Departamento de Estado o en el Gobierno de los Estados Unidos de América; pero han aprendido a vencer las dificultades con valor, con audacia y, sobre todo, con el apoyo del pueblo, y ya han visto el futuro de liberación que nos aguarda del otro lado de los sufrimientos.

Para llegar a esta idea final de nuestras metas, se caminó mucho y se cambió bastante. Paralelos a los sucesivos cambios cualitativos ocurridos en los frentes de batalla, corren los cambios de composición social de nuestra guerrilla y también las transformaciones ideológicas de sus jefes. Porque cada uno de estos procesos, de estos cambios, constituyen efectivamente un cambio de calidad en la composición, en la fuerza, en la madurez revolucionaria de nuestro ejército. El campesino le va dando su vigor, su capacidad de sufrimiento, su conocimiento del terreno, su amor a la tierra, su hambre de Reforma Agraria. El intelectual, de cualquier tipo, pone su pequeño grano de arena empezando a hacer un esbozo de la teoría. El obrero da su sentido de organización, su tendencia innata de la reunión y la unificación. Por sobre todas estas cosas está el ejemplo de las fuerzas rebeldes que ya habían demostrado ser mucho más que una «espina irritativa» y cuya lección fue enardeciendo y levantando a las masas hasta que perdieron el miedo a los verdugos. Nunca antes, como ahora, fue para nosotros tan claro el concepto de interacción. Pudimos sentir cómo esa interacción iba madurando, enseñando nosotros la eficacia de la insurrección armada, la fuerza que tiene el hombre cuando, para defenderse de otros hombres, tiene un arma en la mano y una decisión de triunfo en las pupilas; y los campesinos, mostrando las artimañas de la Sierra, la fuerza que es necesaria para vivir y triunfar en ella, y las dosis de tesón, de capacidad de sacrificio que es necesario tener para poder llevar adelante el destino de un pueblo.

Por eso, cuando bañados en sudor campesino, con un horizonte de montañas y de nubes, bajo el sol ardiente de la Isla, entraron a La Habana el jefe rebelde y su cortejo, una nueva «escalinata del jardín de invierno, subía la historia con los pies del pueblo».

[Revista Verde Olivo, 8 de octubre de 1960.]

Discusión decisión y responsabilidad únicas

colectiva,

Julio 1961

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

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

La Revolución cubana, dejando atrás rápidamente su primera característica de Revolución democrática antimperialista, 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 qué unidades de producción debe llevarse la contabilidad.
- g) Elaborar un presupuesto a través del cual obtendrá por asignaciones estatales los fondos necesarios para hacer efectivos los contratos a que se refieren las letras a, c y d; así como ingresar en rentas públicas el producto de las ventas que realice.»

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

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. éste 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, serían un plan frío, burocrático. Por eso mismo, la empresa debe recurrir a sus funcionarios y obreros para discutir los planes, para incorporar a la gente a la producción y a los problemas de la producción de tal forma que el

resultado final sea algo vivo, producto de discusiones prácticas sobre temas determinados y que puedan ofrecerse conclusiones acabadas. Es preciso agregar a esto que de acuerdo con los principios actuales de dirección de empresas en los países socialistas, el administrador y el consejo de administración son los que tienen la responsabilidad única y absoluta del cumplimiento de las obligaciones a ellos encomendadas. Esto debe estar muy claro, pues no puede admitirse ninguna clase de dejación por parte del administrador de las funciones que le son impuestas por el Estado –ni cedidas, ni otorgadas– en su función de director de la empresa o administrador de alguna fábrica determinada. Sólo partiendo de este criterio básico puede iniciarse la discusión sobre los problemas a tratar.

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

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

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

Y, ¿cuál será el papel de los sindicatos?

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

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

beneficio del mayor número posible de personas en el menor tiempo posible. Esta es una aspiración muy grande; cuando se lleva a una fábrica, a veces la aspiración general choca con dificultades prácticas; en ese caso, la misión del sindicato es adecuar las condiciones reales del lugar de trabajo a las grandes directivas generales de desarrollo del Estado. Podemos poner un ejemplo para hacer más clara la idea.

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

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

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

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

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

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

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

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

Una demostración clara de nuestra actual condición, totalmente diferente a la del pasado, es, precisamente, el trabajo voluntario de los obreros, trabajo que es dirigido y orientado por los sindicatos. Es que ya a la conciencia de los obreros ha llegado claramente la idea de que no es posible separar la fábrica del trabajador, que todo es uno y que cuanto el trabajador haga por la fábrica, lo hace en beneficio propio y, además, en beneficio del pueblo en

general. De esta forma, el trabajo voluntario tiende a aglutinar obreros que van de una producción a otra, de acuerdo con las necesidades del país; a intercambiar trabajadores en distintas fábricas o empresas, de acuerdo con las necesidades, como en el caso del azúcar, donde trabajadores de todas las industrias aportaron algo y contribuyeron a unificar el espíritu de la clase obrera siguiendo las grandes consignas del país.

El Consejo Técnico Asesor

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

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

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

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

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

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

Existe en la producción un factor muy importante que es el que ideológicamente ha quedado más atrás, por lógica consecuencia de las características del desarrollo político en el país; es el técnico. Técnico era en Cuba, en general, el hombre salido de la pequeña burguesía o de las clases altas de la población cuyos padres tenían dinero para hacerlo estudiar aquí o en el extranjero, en general en los Estados Unidos –y que era educado, además, en el respeto a la idolatría de la técnica norteamericana. Después de recibirse, probablemente pasaría un curso en alguna empresa norteamericana y vendría a trabajar, también muy probablemente, a otra empresa norteamericana. De tal forma, su horizonte ideológico está limitado por sus conocimientos prácticos de la materia. No ha tenido contacto con otro mundo y para él es execrable todo lo que sea «la libre empresa»; es decir, las posibilidades de enriquecerse también algún día, aunque hoy sea explotado, aunque su compañero más viejo, el ingeniero tal, ya tenga sesenta años y siga siendo tan modesto empleado como antes; a pesar de todo tiene esperanza y, por tanto, no ve con simpatías la socialización de las empresas. Está acostumbrado a trabajar unas cuantas horas, a ser respetado y, quizás, temido por la clase obrera. Ha visto cómo todo un mundo, muy firme, que conoció inalterable

durante su existencia, dentro del cual vivía con relativa comodidad y con quiméricas posibilidades de dar el gran salto hacia la fortuna, se ha derrumbado de pronto.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Allí deben imperar, como armas de educación socialista, la crítica y la autocrítica. Esta modalidad permite que se intercambien muchos puntos de vista, a veces encontrados, se eduque a los administradores en la escuela del

análisis crítico de su propia tarea ante el pleno de la masa obrera y a ésta para el control efectivo de las tareas de la administración.

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

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

De los nuevos organismos de creación revolucionaria hay uno que es el más joven; la JUCEI: Juntas Provinciales de Coordinación, Ejecución e Inspección, que fundara el compañero Raúl Castro en Oriente y posteriormente se ha fundado hasta Matanzas, faltando las de La Habana y Pinar del Río. El JUCEI tiene dos funciones importantes, una de las cuales tiene mucha relación con la producción a nivel central y la otra algunas conexiones. El JUCEI desempeña actualmente las funciones de poder político local. Como tal, tienen que ver con todas las medidas de la localidad o de la zona que se trate y aun de la provincia. En este caso, las relaciones con la dirección centralizada son menos importantes.

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

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

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

¿Cuáles son las metas fundamentales de un administrador? Podemos decir en esta época que la meta fundamental es el cumplimiento y sobrepasamiento del plan. ¿Cómo asegura un administrador cumplir o sobrepasar el plan? Fundamentalmente, con dos medidas: la producción y la productividad. La producción, es decir, la creación de los productos necesarios para cumplir las metas asignadas, y la productividad, o sea el aceleramiento del proceso de producción de tal forma que con menos o los mismos gastos se pueda producir más. Se puede lograr la productividad necesaria mediante varios factores: la coordinación de las fuerzas administrativas y técnicas con las fuerzas de producción, es decir, con la masa obrera, la compenetración de la masa obrera de la importancia definitiva de realizar el plan y el elevamiento técnico de ésta desde el más bajo nivel.

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

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

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

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

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

[revista Trabajo, segunda quincena, Julio 1961.]