

# cómo se organiza una CAMPAÑA atunera

por Jorge Julio González / FOTOS DENNIS DELGADO



De todos es sabido que el aumento de la producción atunera de nuestro país es sorprendente. Sin embargo, hay mucho más que agregar: en los últimos años, por ejemplo, ha aumentado la rentabilidad de las campañas y disminuido los costos, y se ha incrementado la productividad y optimizado el mantenimiento de los buques... Pero, ¿cómo es posible todo ello si el parque de barcos de la Flota Atunera de Cuba es el mismo? ¿Habrán inventado nuestros pescadores un prodigioso método de pesca? ¿O ha sido, quizás, pura casualidad?

Interesados en buscarles respuestas a estas interrogantes, pues, nos fuimos en busca de los factores claves que hacen posible el "milagro" de esta eficiencia atunera. Como es lógico, nos dirigimos al edificio sede de la Flota Atunera de Cuba y, una vez allí, hacia el departamento que nos podría dar las primeras orientaciones. A nuestra pregunta, el Jefe de Operaciones Navales, Rolando Garcés, nos introduce gustoso en el complejo asunto: "Organizar una campaña de pesca —nos dice— es algo así como organizar la producción de una fábrica; de la misma manera que cualquier herramienta, un buque tiene un tope de posibilidades que hay que explotar al máximo y a las cuales hay que subordinar todas las operaciones productivas.

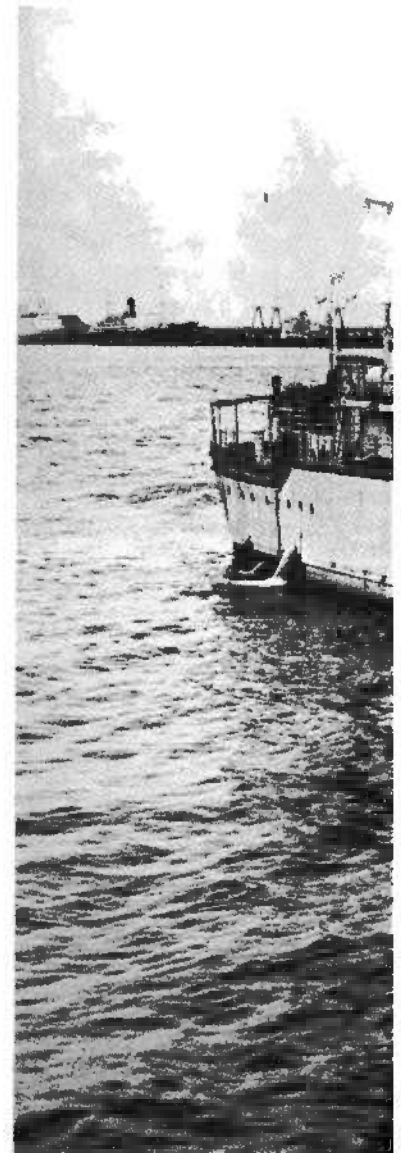
"Es en ese sentido —continúa Garcés— que nuestra flota ha ido acumulando experiencias; y el ejemplo más elocuente ha sido el que, hasta el año pasado, nosotros trabajáramos con un plan de producción ajustado estrictamente a la autonomía de las embarcaciones, de manera que cada campaña de pesca contemplara un total de 105 días-mar para cumplimentar un plan de 140 TM en sólo 80 días efectivos de pesca, mientras que en este año adoptamos el sistema de *campañas largas*, el cual nos permite lograr, con un reavituallamiento intermedio, 139 días de pesca efectivos y aumentar así el plan de producción a 250 TM por campaña; y, además, obtener un extraordinario incremento de productividad y ahorro."

## a bodega llena

Seguimos conversando con el Jefe de Operaciones Navales, a quien ahora le preguntamos algo más sobre las mencionadas *campañas largas*. Su respuesta, entonces, ha sido dirigirse hacia los archivos del departamento y regresar con una voluminosa carpeta y, hojeando el contenido, retoma el tema:



*Mediacaja, capitán del Jurel al realizarse este reportaje*



## francisco rené amador, capitán de atunero

"Ante todo es bueno señalar que un barco se controla, económicamente, igual que una fábrica (por citar un sólo ejemplo). Es por ello que en cada asamblea de producción y servicios —similar a la de cualquier centro productivo de tierra— se le informa a la tripulación de los cumplimientos e incumplimientos ocurridos durante el mes, del resultado de las inspecciones de alto nivel realizadas a bordo y de muchas otras cosas más. Ahora bien: como todos los marinos están informados del valor real de cada cosa, adquieren una mayor conciencia en el aprovechamiento diario de los recursos a su disposición y, a la hora de las asambleas, surgen las preguntas de por qué se incumplió esto o aquello, o de cuál fue la causa que motivó un mayor gasto de combustible durante el mes, etc. Gracias a ello, surgen siempre soluciones favorables a la vida interna del barco y a su productividad, debido, principalmente, a que el tripulante puede emitir sus opiniones al conocer a cabalidad los problemas que se producen en la campaña por él efectuada."



## josé garcía navea, jefe de máquinas

"Fundamentalmente es deber nuestro ajustarnos al plan que nos entregan en la junta de salida, o sea, la reunión que se realiza antes de partir el barco a su campaña de pesca. En este plan constan las normas de consumo de lubricantes y de combustible, así como también de todo lo relacionado con el valor de los mismos. El responsable técnico del barco, es decir, el jefe de máquinas, tiene que estar consciente del valor de los equipos y de los combustibles que permiten la operación de la nave, y está en el deber de conocer lo que gasta en base a lograr una mayor rentabilidad, pues no hacemos nada con pescar una tonelada de atún si para ello



"El Jurel, por ejemplo, acaba de realizar su primera campaña larga..."

Junta de arribada del atunero Jurel  
←

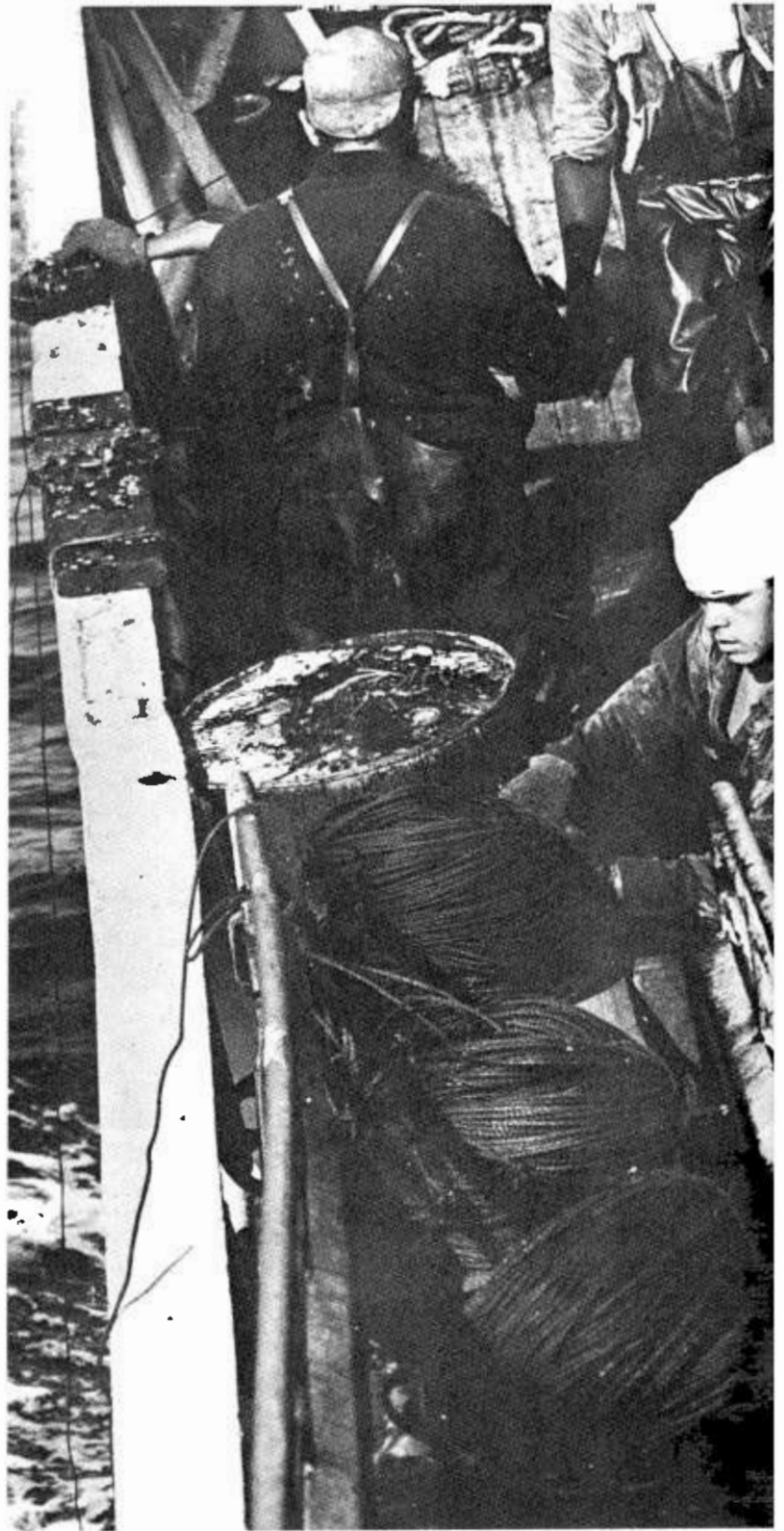


*consumimos más del valor de esa tonelada en petróleo o aceite... Todo este mecanismo parece complejo; pero sólo se trata de crear, en cada uno de nosotros, el hábito de apreciar el valor de cada cosa, y de esa forma los jefes aprendemos a administrar el barco, encabezados por el capitán, quien, lógicamente, es el máximo responsable de a bordo. Mas lo fundamental estriba en que cada cual sepa el valor de los recursos que utiliza, el valor de lo que gasta y el valor de lo que obtiene mediante la operación eficiente del motopesquero."*

**alberto rizzo farías,  
1er. oficial de cubierta**



*"A nosotros se nos ocurrió una idea con vistas a lograr un mejor mantenimiento del barco en general. En dichas inspecciones —de las que se realizan tres en cada campaña— participa una comisión integrada por el capitán, el jefe de máquinas, el 1er. oficial de cubierta, el bro. de máquinas y un representante por el PCC, la UJC y la sección sindical de a bordo. Esta comisión inspecciona hasta los más mínimos detalles del barco, recoge las opiniones de los responsables y de los trabajadores de cada*



*"Aquí están todos los controles de la última campaña realizada; cada embarcación tiene un expediente único como éste, donde se van registrando los resultados de las campañas y sus incidentes. Este es el del *Jurel*, por ejemplo, el cual acaba de realizar su primera *campaña larga*; y observa: los días de navegación fueron 23, o sea, la misma cantidad que en campañas cortas y con casi el doble de los días efectivos de pesca. Esto quiere decir que en campañas cortas se tendría que ir a la zona de pesca y regresar dos veces para lograr la misma producción de una *campaña larga*, significando ello un tremendo ahorro de tiempo, de gastos de combustible y de víveres; y, por supuesto, la racionalización de una descarga... En fin, que nuestro actual esfuerzo no gira, como antes, alrededor de la autonomía del buque, sino en torno a*



¡A prepararse! La pesca no tardará en comenzar...

Facsímil del diploma otorgado al mejor marinero de la FAC en 1973



las posibilidades que brinda la capacidad de bodega. Ya no es pescar a lo que den los avituallamientos: ahora la meta es *a bodega llena.*"

El Jefe de Operaciones Navales sigue su explicación mientras señala algún que otro detalle en los controles...

—Garcés —interrumpo—, ¿podría decirme exactamente en qué momento comienza la campaña?

—Una campaña comienza realmente en la *junta de salida*... Antes de partir de La Habana hacia nuestra base en Las Palmas, la tripulación de relevo efectúa una reunión con los representantes de los distintos departamentos de la Dirección de la FAC. En ella se imponen del resultado de las campañas anteriores y de las experiencias obtenidas en cuanto a productividad de las zonas de pesca, etc.; también se analiza, y se les entrega, el *plan técnico-económico* de la campaña a realizar.

—¿...?

—Sí, este plan consiste en un cuadernillo que recoge, por una parte, todos los indicadores a lograr con relación a las operaciones navales de una campaña: días de navegación, días efectivos de pesca, avituallamiento, cambios de zona, días-puerto, descarga, etc. Vienen desglosados también los índices del plan de captura, y no solamente en cantidad por especies y por zonas de pesca, sino que se incluye el cálculo en pesos del valor de la producción, el costo de los gastos a realizar, la productividad por tripulante —tanto en dinero como en toneladas— y el costo por peso de producción...



### a bordo de un sistema

Habíamos terminado de cuestionar al Jefe de Operaciones Navales y de enterarnos, por él, de los últimos detalles del *plan técnico-económico* de una campaña. Mas hubo un aspecto, en su anterior explicación, al que le atribuimos una especial importancia: los indicadores que recogen el cálculo de los gastos del barco. En él —nos dice Garcés— se planifica el importe de los gastos de combustible, lubricantes, artes de pesca, carnada, descarga y materiales en general.

Curiosos por conocer el cabal funcionamiento de los controles organizativos en ese sentido, y ya en plena operación pesquera, nos dirigimos al Departamento de Cuadros, donde pensamos encontrar a algún oficial, recién llegado de alguna campaña, para que nos informara. Al indagar, conocimos a José Luis Mediaceja, capitán que días atrás





había regresado de la zona después de haber logrado, con el palangrero español *Jurel*, su primera *campaña larga*.

Mediaceja nos cuenta que, a pesar de haberlo capitaneado, no es capitán del *Jurel* ni de ningún otro barco atunero en particular, aunque al mismo tiempo lo es de todos. El caso es que en la Flota Atunera de Cuba —nos explica— los barcos no son fijos, ya que rotan su personal en cada campaña, mientras que siempre se trata de que las tripulaciones estén integradas por los mismos hombres. Mediaceja —y todos los oficiales de la FAC en general— considera que las tripulaciones fijas son elementales para lograr un buen funcionamiento del sistema organizativo de la campaña. Y, por su propia experiencia, nos afirma que el lograr una tripulación donde todos sus miembros se conozcan y compenetren en su modo de ser y de trabajar, redundando en una mejor disciplina y, por supuesto, en el entusiasmo de sus integrantes, ya que ellos se sienten, así, parte de un bloque capaz de enfrentarse, en fraternal emulación, al resto de las tripulaciones, y donde se les reconocerá, también, el justo esfuerzo que hayan desplegado.

Más adelante, el joven capitán de atuneros nos relata cómo, al llegar a la base de Las Palmas, en Gran Canaria, España, se produce el relevo de tripulaciones y, junto a él, el de los cargos de a bordo, asumiendo así los jefes recién llegados las diferentes responsabilidades luego de informarse del estado del buque hasta ese momento.

Nuestro interlocutor nos explica, ahora, la forma en que los capitanes aplican a bordo el *plan técnico-económico*. Por ese medio sabemos de que los compañeros capitanes disponen de un cuadernillo para determinar distintos aspectos, entre ellos económicos, con los cuales —afirma Mediaceja— se logra que los interesados dominen determinados elementos a los efectos de cumplir a cabalidad con la operación pesquera planificada. En favor de esclarecer aún más este punto, el joven oficial nos explica que en el cuadernillo se refleja desde el costo de los radio-boyas hasta el de las lámparas lumínicas, para que de esa forma el responsable del buque conozca el valor real, tanto de lo ahorrado como de lo perdido durante su campaña de pesca.

## ¿Junta de arribada?

Precisamente, mientras conversábamos con Mediaceja, le avisaron de que ya iba a comenzar la *junta de arribada*. La interesante plática tocó entonces a su fin; pero, en sustitución, vino algo no menos interesante... A la recién llegada tripulación del *Jurel*, comandada por Mediaceja, le corresponde este día someterse al análisis de la campaña realizada y, con los resultados de esa reunión, sabrán la medida de los esfuerzos desplegados, sus errores o sus aciertos. Participaban en la misma la oficialidad del buque y representaciones del PCC, UJC y CTC de a bordo, así como también el director de la FAC, compañero Roberto Ferrer, y demás jefes de departamentos de la empresa.

Al inicio de la junta se procedió a la lectura, por el Jefe de Operaciones Navales, del objetivo productivo del buque y de los resultados de la campaña en cifras; sucesivamente, los distintos responsables de departamentos de la FAC procedieron a la exposición de sus respectivos informes, señalando los logros y deficiencias de la actividad realizada y otorgando las calificaciones obtenidas en cada frente. En el transcurso de la *junta de arribada*, además, los representantes del barco hacen uso de su derecho a objetar alguna calificación emitida por la jefatura del departamento, revistiendo así de un matiz más interesante a la reunión. Finalmente el director de la



Subir a bordo un atún no es tarea fácil...

Resultados del análisis de la campaña efectuada al M/P *Jurel*

**RESUMEN GENERAL DE LA JUNTA DE ARRIBADA**

SECCION DE LA ORGANIZACION EMPRESARIAL EN LA ACTIVIDAD DE PESQUERA EN LA FLOTA ATUNERA DE CUBA. ANALISIS DE CAMPAÑA EFECTUADA AL M/P *JUREL*

... ..

**1. Datos Generales de la Campaña**

a) Fecha de salida	1	2	3	4
b) Fecha de llegada	1	2	3	4
c) Cantidad de peces capturados	1	2	3	4

**2. Datos de la Operación**

a) Tipo y características de las redes	1	2	3	4
b) Tipo de señuelos y señuelos	1	2	3	4
c) Características de las redes, señuelos y otros dispositivos	1	2	3	4

**3. Datos de la Pesca**

a) Cantidad de peces capturados	1	2	3	4
b) Cantidad de peces capturados en el buque	1	2	3	4
c) Operación de limpieza del buque	1	2	3	4

**4. Datos de la Campaña**

a) Presupuesto de salarios	1	2	3	4
b) Presupuesto de alimentos	1	2	3	4
c) Presupuesto de combustible	1	2	3	4
d) Presupuesto de otros gastos	1	2	3	4

**5. Datos de la Campaña**

a) Costo promedio del kilo de atún en el buque	1	2	3	4
--	---	---	---	---

**6. Resumen**

Cantidad de los departamentos representados por la tripulación al M/P <i>Jurel</i> en esta junta	1	2	3	4
--	---	---	---	---

Total Puntos: 0 a 10

Los resultados generales de la actividad de los departamentos representados en esta junta se reflejan en el resumen general de la campaña efectuada al M/P *Jurel* en el período de tiempo que se indica en el encabezado de esta página.



sección, y el resultado de tal gestión se vuelca en un expediente acumulativo donde se reflejan las calificaciones obtenidas durante cada una de las tres inspecciones.

Ahora bien: a la hora de llevarse a cabo la segunda inspección es imprescindible haber rectificado las fallas detectadas anteriormente y que constan en el expediente citado, toda vez que esta es la única forma de garantizar una mayor vida productiva del motopesquero que se está analizando."

**Juan José Couto,  
secretario organizador del  
buró sindical de la fac**

"Todos los tripulantes, efectivamente, dominan los índices emulativos, o sea, ahorro de combustible, de artes de pesca, mantenimiento a bordo, disciplina laboral, etc., así como también el monto de los costos que se producen en la operación pesquera del buque. En base a ello, cada cual emula desde su cargo durante el transcurso de la campaña. Mensualmente, en las asambleas de producción y servicios, se chequea la actividad individual de cada tripulante y los cumplimientos del buque en general. Al final de la campaña se selecciona al mejor tripulante en su cargo y a un vanguardia general, quienes son, en definitiva, los candidatos que tomarán parte en la emulación anual intercargos a nivel de flota, y de la cual saldrá, además del buque más destacado, los tripulantes merecedores de tal calificativo. (Por ejemplo, en 1973 el M/P Emperador conquistó el primer lugar en la emulación, y el marinero Miguel Carbó Llanes y el capitán Luis Armando Rivera López, entre otros, los puestos de honor en la emulación intercargos.) Quiero destacar que a partir de 1972, año en que comenzaron los controles emulativos, el salto de calidad en las campañas ha sido notable, muestra de lo provechoso que resultan estos fraternales enfrentamientos."

FAC hizo el resumen de la *junta de arribada*, explicando que el esfuerzo pesquero, en general, había sido positivo, ya que se había cumplido la rentabilidad planificada. A continuación analizó los restantes temas tratados, haciendo una observación en los renglones económicos que más inciden en el costo de la producción y en la atención que se le debe prestar a todas estas cuestiones. Sus palabras abarcaron también las perspectivas de tecnificar más aún la pesca de los túnidos, basándose en los 16 cerqueros que se construyen en Perú y en las adaptaciones que se están realizando con el sistema *winder* en los atuneros palangreros. El compañero Ferrer abordó igualmente temas tales como los relevos —explicando que éstos habían experimentado una notable mejoría—, así como hizo énfasis en optimizar las condiciones de vida del pescador. Por último, el director de la FAC felicitó a la tripulación del *Jurel* por haber obtenido la calificación de *excelente* en la exitosa campaña concluida.

