



# **ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA VIGENCIA DEL PENSAMIENTO DEL CHE RESPECTO A LA ACTIVIDAD GERENCIAL (\*)**

Dr. Felipe Humberto Herrera Torres. Grupo de Técnicas de Dirección Universidad Agraria de La Habana (UNAH)

(\*) El presente trabajo obtuvo premio en el concurso "El Pensamiento Económico del CHE a las puertas del siglo XXI" convocado por la Asociación Nacional de Economistas de Cuba en el año 1999.

## **INTRODUCCIÓN**

Como todos conocemos, el Che trabajó pocos años en responsabilidades de dirección económica en el país, y su inevitable, valiente y altruista partida, trunció no sólo el enorme caudal de ideas, procedimientos y experiencias que aportaba, sino además el necesario proceso de fructificación y maduración de sus ideas bajo su propio ojo vigilante y su probado espíritu y accionar, crítico y rectificador.

Sin proponérselo de manera formal, sus ideas sobre la dirección de la sociedad y en especial de la producción fueron cayendo en desuso cediendo el paso a otras bien intencionadas pero desprovistas de una fundamentación científico – económica, como sucedió en la etapa llamada por Fidel del "idealismo".

Con posterioridad, la implantación de ideas y sistemas gestados en otros países socialistas y copiados, en ocasiones como malas copias, acompañadas de errores y tendencias negativas criollas, ofrecieron el caldo de cultivo adecuado para crear y criar vicios de dirección que todavía tenemos que arrastrar en determinada medida y han lastrado el pensar y actuar de algunos dirigentes administrativos.

Este humilde artículo, no pretende ser una apología de las ideas del Che sobre la dirección, porque lo que brilla con luz propia no necesita ser abrigado y además otros autores han escrito trabajos mucho más documentados y profundos. De lo que se trata es de esbozar en forma sintética algunas reflexiones para que podamos una vez mas analizarlas,

valorar su vigencia, compararlas con nuestros modos de actuar y con las que hoy nos llegan de otras partes del mundo supuestas como novedosas, creativas y salvadoras.

## **DESARROLLO**

Para aquilatar justamente el aporte del Che es necesario recordar que toda su acción económico – administrativa se desarrolla en el periodo 1959 – 1964, cuando apenas se había ganado la batalla de la alfabetización, se comenzaba la lucha por cambiar el status de país prácticamente monoprodutor, subdesarrollado y dependiente, un gran esfuerzo humano y de recursos hubo que dedicarlo a combatir a la contrarrevolución y el imperialismo con las armas, y con la inteligencia de valiosos hombres, y la preparación específica y la experiencia de dirección de la mayoría de los Cuadros era exigua.

En ese contexto histórico es que el Che sentenció que “la tarea de la capacitación es de todas las tareas la que a largo plazo reviste mayor importancia”, llama a la lucha porque los Administradores alcancen al menos el octavo grado de escolaridad y plantea como requisito ineludible el que estudiaran constantemente.

Especial significación le daba al estudio de las técnicas de dirección cuando apuntaba que un Administrador podía comenzar a dirigir con conocimientos tecnológicos elementales e ir profundizando mientras ejecute la labor, pero si debe poseer los más amplios conocimientos de la técnica administrativa, que no es exactamente la técnica económica.

Complementaba sin embargo que también debía tener una base económica y conocer la teoría de la planificación y sus problemas.

Hoy se ha generalizado en el país la Dirección por Objetivos y se lucha porque no sea una tarea de unos

pocos sino que los actores principales, que son los trabajadores y habitantes de un lugar participen activamente en la definición, el seguimiento y evaluación de los mismos.

Muy claro estaba desde entonces en el Che esa necesidad ya que apuntaba que la empresa debía discutir los planes con todos los funcionarios y trabajadores, que debía armonizarse la disciplina y la iniciativa, apoyarse en las masas, practicar la discusión colectiva, apoyarse en el Partido y en los obreros y veía la asamblea de producción como “una especie de cámara legislativa que enjuicia la tarea propia y la de todos los empleados y obreros donde debía imperar la crítica y la autocrítica.

Estos conceptos son de primordial importancia ya que son los verdaderos dueños colectivos de los medios de producción quienes pueden y deben realmente proyectar sus aspiraciones y pedir cuentas de su gestión a los administradores que los representan en el ejercicio, por encargo social, de administrar los bienes; y lamentablemente en ocasiones, sin percatarse de ello, los administradores, directivos o gerentes, se erigen en dueños absolutos y actúan a espaldas de los verdaderos propietarios.

En el proceso de dirección de una sociedad de ese tipo, como la nuestra, no siempre resulta fácil comprender el papel de los trabajadores y como representantes de estos últimos los sindicatos y los dirigentes administrativos ya que estos últimos no responden ya a intereses individuales y mucho menos extranjeros.

El Che atribuía al Administrador como se verá más adelante, un importante papel como trabajador político – ideológico, pero consideraba al sindicato con una responsabilidad mayor en este campo y explicaba que las relaciones entre el administrador y el sindicato son de cordialidad,

armonía, cooperación mutua, pero en esferas diferentes, porque en todo lo administrativo el administrador tiene la responsabilidad y debe ejercer la autoridad mientras que en la conducción y superación ideológica de las masas, los sindicatos tienen la mayor responsabilidad.

En otro momento precisaba que la tarea del administrador es de convencimiento, pero de convencimiento con firmeza, siendo este uno de los puntos más delicados de la labor diaria.

Sería conveniente reflexionar al respecto, que la práctica revolucionaria actual de plena identidad de las masas con su partido, su estado y su gobierno conduce en ocasiones a olvidar la necesidad de explicar razones y causas, convencer, se obvia la necesidad del papel movilizador del sindicato y político de la administración. No se puede distinguir, en ocasiones, si se manda en lo político o se moviliza en lo administrativo cuestión que si estaba muy clara para el Che; y que su mal manejo puede conducir a que no se logren los objetivos propuestos por muy necesarios y plausibles que estos sean y por muy revolucionaria que sea la actitud general de las masas.

En esta coyuntura histórica en la que algunos pocos técnicos abandonan las filas de los patriotas olvidando que si bien su desarrollo se lo deben en alguna medida al esfuerzo propio, en esencia la mayoría pueden gozar del mismo gracias a que la revolución les abrió las puertas del conocimiento cerradas para las grandes masas, antes en Cuba y aún ahora en muchos de los países en los que se quedan, vale la pena recordar el papel de trabajador político – ideológico que el Che atribuía al administrador puede apreciarse en palabras tales como: el administrador debe atender a los técnicos, superarlos ideológicamente, demostrarles 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 mas oportunidades de desarrollarse que en el capitalismo

Para el Che estaba muy claro, que era imprescindible la combinación armoniosa de la teoría y la práctica y que las grandes verdades revolucionarias no bastaba con enunciarlas sino que había que demostrar su fuerza, su validez y en este sentido decía que las grandes verdades científicas del movimiento revolucionario deben ser completadas por el trabajo constante y objetivo, teniendo en cuenta siempre la realidad, trabajando sobre ella con el arma de la teoría.

Atribuía por tanto a la preparación político ideológica de los Cuadros y Trabajadores y a su accionar en este campo un papel primordial indicándoles a los administradores que debían cooperar con el desarrollo técnico y político de la clase obrera dando las mayores facilidades a los trabajadores para el estudio.

Toda la vida del Che fue un constante predicar con el ejemplo, asumir con desinterés las más difíciles y peligrosas misiones y tareas y ese espíritu trato de irradiarlo siempre hacia todos los Directivos, expresándose con frases tales como que debían ser capaces de olvidarse del más mínimo interés personal, anteponiendo el cumplimiento de las leyes y de los deberes revolucionarios a la amistad personal.

Sin embargo siempre estuvo claro para el Che como para José Martí que el hombre tiene aspiraciones y metas de carácter individual y grupal por lo que consideraba a la combinación adecuada del estímulo moral con el material y al mérito como condición para los nombramientos en cargos de superior nivel.

No por sintético se puede ignorar la similitud de pensamiento cuando el

Che señalaba que los Administradores debían conjugar el interés por el desarrollo de la clase obrera y del país en general y el triunfo particular de su centro de trabajo, siendo un buen comunista, con una actitud superior ante la vida y sintiendo en carne propia cada fracaso de la fábrica.

Si bien hasta aquí se ha dedicado espacio al análisis de los conceptos, valores y pensamiento gerencial general, también es posible y necesario referirse a elementos que tienen que ver con métodos, estilos y técnicas para la dirección, que se recogieron en discursos, reuniones, entrevistas, pero también en el manual para el trabajo de los Administradores y que pueden compararse con lo que hoy se aplica en Cuba y que ha permitido el avance paulatino pero seguro hacia la salida del periodo especial.

En estos momentos en que la óptima utilización del tiempo de trabajo del dirigente y el pensamiento estratégico constituyen un apreciado anhelo, inspira recordar que en 1961 él decía que los administradores debían saber aprovechar todos los recursos a través de distintas metodología para poder dirigir la fábrica como un todo (enfoque en sistema), desde un lugar alejado de la producción, debe tener capacidad para elaborar mentalmente directivas sobre la base de los distintos análisis y datos que le van llegando.

En otra oportunidad añadía que el administrador no debe estar disponible para resolver físicamente todos los pequeños problemas que se plantean a diario en cada una de las unidades lo cual no quiere decir que no tenga que llegar a resolver los problemas también pequeños, ni que no tenga que tener comunidad constante con los obreros, debe hacerlo y debe además plantearse el trabajo físico como una necesidad y un medio de comunión con los obreros, pero hay que saber en el preciso momento que corresponde.

Es decir que se planteaba la necesidad de disponer de tiempo para analizar y proyectarse sin aislarse totalmente del mundo que le rodea pero haciendo la necesaria abstracción temporal y física, que permita el pensar pausado, sin perder contacto con las masas y armonizando todos los elementos, lograr que el tiempo para pensar y proyectar no sea el subproducto presente o no según el comportamiento de la vida. Cabe adelantar aquí lo que lapidariamente sentenció: ejecutividad es importante si no se subordinan a ellas las demás cualidades.

Se refirió por ejemplo a que había que dirigir con un rígido control que permitiera a la dirección tener en las manos las claves de la economía y por otra parte la liberación al máximo de la iniciativa, lo cual debe lograrse jerarquizando los problemas y adjudicando a cada organismo y nivel de decisión sus tareas, estableciendo las relaciones concretas entre cada uno de ellos y también verticalmente y desarrollando el trabajo político para liquidar faltas de motivaciones internas y a inculcar a los empleados administrativos interés por su propio trabajo.

Sentenciaba, mandar objetivamente por sus conocimientos, pero también hacerse seguir por su ejemplo, unir a la mayor disciplina administrativa, la audacia e iniciativa revolucionaria. Diseñó y puso en práctica un férreo sistema de control y unía a esto un análisis y evaluación del desempeño individual y organizacional.

Especial atención brindó a que los Administradores fueran capaces de manejar tablas, utilizar los datos en análisis que les permitieran valorar la marcha de la producción y las medidas concretas que debían ejecutarse. Preconizó, y como en todo, unió el hecho a la palabra, la importancia de las matemáticas y su aplicación en el campo de la economía, llegando a avizorar la

necesidad de que los Administradores hicieran utilización plena de las máquinas computadoras, dicho esto en un momento en que el número de estas en el país era muy limitado y no muy difundido su empleo.

Ya en el año 1962 les indicaba a los Administradores que debían ser capaces de aprender de quienes saben, realizar la síntesis necesaria, hacer el análisis de lo que pase y basado en ese análisis, en todos los antecedentes que den los obreros, los estudios económicos, la propia observación, la experiencia que se va formando; basado en esto, tomar la decisión.

Dentro de las funciones de los administradores se consignaba, dirigir la confección y cumplimiento del plan estatal. Promover la participación activa de los trabajadores en la dirección y en el cumplimiento del plan. Cuando hoy propugnamos que esto se generalice en la Dirección por Objetivos y en toda la gestión, tienen aquellas funciones plena vigencia.

Asimismo se definía, vigilar el cumplimiento de lo establecido con respecto al trabajo, salarios, contratos, tecnología, finanzas, leyes y reglamentos, seguridad e higiene del trabajo, así como los derechos de los trabajadores. Vigilar el uso correcto y eficiente de los recursos.

De igual manera en este manual se definía lo relativo a: informar, orientar, estimular, adiestrar y capacitar al personal para lograr la más revolucionaria, eficiente y económica actividad.

Mucho se habla en la actualidad de calidad total y determinados conceptos se asoman como novedosos, sin embargo muy conocida es su frase de que "la calidad es el respeto al pueblo" y sus esfuerzos por la creación y funcionamiento del órgano para la normalización, la metrología y el control de la calidad es una muestra

fehaciente de que no puede identificarse su pensar y su actuar con la chapucería entronizada años más tarde.

## **CONCLUSIONES**

La coyuntura actual nos permite y obliga a estudiar las más modernas teorías y técnicas de dirección provenientes del mundo capitalista, pero no todos los conceptos son en realidad tan modernos ni tan originales y una gran parte fueron planteados y/o defendidos por el Che hace ya algunas décadas.

Resulta factible emplear como parte de las conclusiones las propias palabras del Che cuando apuntaba que la actuación de los directivos podía resumirse en dominar las contraposiciones dialécticas de teoría y práctica, discusión y decisión, orientación y dirección, análisis y síntesis.

La necesidad de profundizar en el estudio de las técnicas de dirección se impone cada día más y aunque los valores políticos y morales y las convicciones ideológicas juegan un papel principal, sin el dominio de estas no es posible alcanzar los objetivos que nos plantea la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba.

## **RECOMENDACIONES**

Como se apuntaba al comenzar el artículo, no se ha pretendido escribir una pormenorizada apología, ni un exhaustivo tratado, sino solamente traer a colación algunos elementos para primero autoreflexionar y después discutir sobre su vigencia o no, su comprensión social o no, la anuencia individual y social o no. He ahí la recomendación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Borrego, O. El Che y el Socialismo, Pensar al Che. Los

- retos de la transición socialista.  
Tomo 2. Centro de estudios sobre América. Editorial José Martí, 1989, pp. 283 – 344.
2. Guevara, E. Discusión colectiva; decisión y responsabilidades únicas, tomo 1, pp. 95 – 114. El Che en la Revolución Cubana, 7 t. La Habana, Editora del Ministerio del Azúcar, 1966.
  3. ----- El Cuadro: columna vertebral de la Revolución, tomo 1 pp. 137 – 144, obra citada.
  4. ----- Consideraciones sobre los costos de producción como base del análisis económico en las empresas sujetas al sistema presupuestario, obra citad, tomo 1 pp. 155 –166.
  5. ----- La planificación socialista, su significado, obra citada, tomo 1 pp. 235 – 248.
  6. ----- El socialismo y el hombre en Cuba, obra citada, tomo 1 pp. 267 – 286.
  7. ----- Discurso pronunciado en el acto de entrega de premios a los obreros que se han destacado en la producción, en el Salón de Actos del Ministerio de Industrias, obra citada tomo 3 pp. 71 – 76.
  8. Pérez, M. La organización y la dirección de la industria socialista en el pensamiento y la acción de Ernesto Che Guevara, obra citada, pp. 257 – 282.
  9. Tablada, C. El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara, Premio Casa de las Américas, premio extraordinario Ernesto Che Guevara 1987. 