

INFLUENCIA DE LAS IDEAS DEL CHE EN LA DIRECCIÓN POR VALORES

Dra. Marta Pérez-Rolo González.
Cátedra Che Guevara
Universidad de La Habana

RESUMEN

En el trabajo se explican brevemente los conceptos más representativos de la Dirección por Valores y las distintas acepciones de la palabra Valor, así como la relación entre los valores finales y los valores instrumentales en una empresa. También se relacionan la Dirección por Valores con la Dirección por Objetivos y la Dirección Estratégica.

Se hace un análisis del Sistema de Dirección utilizado por el Che para dirigir el Ministerio de Industrias desde que fue creado éste hasta 1965, y dentro de este Sistema, los valores fundamentales que se utilizaban como elementos cohesionadores del mismo, y los que se manifestaban a través de los métodos e instrumentos de dirección aplicados.

Tratamos de establecer un vínculo entre los conceptos actuales de la Dirección por Valores y la forma de dirigir desarrollada por el Che en los años 60 pero sobre todo, la vigencia de esas ideas en la industria cubana actual y en la empresa estatal socialista.

PALABRAS CLAVES

Dirección por valores, empresas socialistas, dirección por objetivos

INTRODUCCIÓN.

A partir de un trabajo de investigación realizado de conjunto con la Profesora Lourdes Grela, durante más de dos años en empresas de la industria en Cuba que Ernesto Che Guevara fundara cuando fue Ministro de Industrias, y después de comprobar la hipótesis de trabajo planteada: *A más de 40 años de creado el Ministerio de Industrias fueron tan profundas y revolucionarias las ideas implantadas por el Che, en el campo de la economía y la administración de empresas, que hoy aún tienen vigencia en el desarrollo de la empresa estatal socialista*, nos pareció importante, precisamente por el papel central de sus ideas en relación con la ética del directivo, y en general del comportamiento humano, destacar la vinculación de sus ideas éticas con los valores humanos que hoy conforman el eje central de la corriente de dirección moderna que llamamos Dirección por Valores.

En otros trabajos hemos explicado el resultado de la investigación realizada en relación a la vigencia en el campo de la dirección que tienen las ideas del Che en Cuba. Nuestro trabajo actual pretende vincularlo específicamente con los elementos fundamentales de la Dirección por Valores, a partir de la utilización de ésta herramienta de dirección en nuestras empresas estatales socialistas.

Para ello, vamos a partir de determinadas premisas teóricas, explicar las ideas del Che de dónde partimos, entresacadas todas de sus escritos y discursos en la época que dirigió la industria cubana, para posteriormente plantearnos la relación entre esas ideas y la Dirección por Valores.

Premisas Teóricas.-

En el pensamiento de Ernesto Che Guevara se delimita con particular

transparencia su concepción sobre el carácter que tendrá el impulso esencial de la construcción socialista, y su objetivo de dirección estratégica a largo plazo.

Particular relevancia para analizar este pensamiento es la polémica que se desarrolló en Cuba en los años 60, abarcando diferentes aspectos de esta estrategia. En el fondo de este debate económico aparecen concepciones diferentes sobre el desarrollo social y el carácter de la revolución socialista.

Era una confrontación entre una visión economicista – la esfera económica como sistema autónomo, regido por sus propias leyes, como la ley del valor o las leyes del mercado - y una concepción política del socialismo, es decir la toma de decisiones económicas - las prioridades productivas, los precios, etc – según criterios sociales, éticos y políticos.

Las propuestas económicas del Che – la planificación versus el mercado, el sistema presupuestario de financiamiento, los incentivos colectivos o «morales» tenían como objetivo la búsqueda de un modelo de construcción del socialismo fundamentado en estos criterios, y, por tanto, distinto del soviético.

Estas ideas “están relacionadas con el predominio, dentro de las posiciones marxistas, de una concepción determinista o de una concepción basada en la praxis”. (Martínez,2002) El Che sostiene una concepción marxista acerca de la revolución que privilegia la relevancia del papel de la acción consciente y organizada.

El pensamiento del Che es esencialmente coherente, sistémico y es en esa integralidad que aborda en sus textos que buscamos la comprensión de que el Sistema Presupuestario de Financiamiento es solamente parte de una concepción general del desarrollo de la construcción del socialismo y como tal, es expresión de una

política económica inscrita en esa concepción general

Para el Che, se trata de algo más que solamente un sistema organizado rigurosamente, de uno de los elementos entrelazados en el conjunto de acciones socialistas y comunistas para la transición socialista. No es posible reducirlo solamente a sus aspectos técnicos, porque es concebido como parte de una totalidad conceptual y de una acción estratégica.

En su pensamiento tienen un peso extraordinario en esta estrategia conceptos como educación, coerción social, formación, deber social, combinaciones de estímulos morales y materiales, emulación, trabajo voluntario, en todos sus trabajos de carácter económico aparecen articulados con producción, planificación, trabajo, mercancía, costos de producción, valor, precios, finanzas, sistema de dirección económica.

En este proceso la actividad consciente de los hombres asimila un proyecto que se desarrolla por su propia iniciativa, utilizando instrumentos o palancas impulsoras, de carácter técnico y también subjetivo. Por todo ello, puede llegarse a la definición de planificación centralizada del Che, *"es el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria y el punto en que la conciencia del hombre alcanza, por fin, a sintetizar y dirigir la economía hacia su meta, la plena liberación del ser humano en el marco de la sociedad socialista."*(*) (Nuestra Industria No.5. feb.de1964.)

La visión crítica del Che sobre la implementación que ocurría en los países del este europeo le permite prevenir a la sociedad cubana sobre sus peligros. Hay que impedir que se repita una y otra vez, y arraigue entre nosotros, el error de pretender construir el socialismo tomando prestadas las armas del capitalismo. Es necesario ser creativo: *"la tarea de la construcción del socialismo en Cuba debe*

encararse huyendo del mecanicismo como de la peste".

(Escritos y Discursos. 1977. Tomo. 7pag.47)

Che no subestimó la importancia de la economía, al contrario, comprendió la trascendencia de los hechos económicos en las sociedades y la urgencia ineludible de lograr un desarrollo económico de tipo radicalmente nuevo, socialista. Pero para alcanzar el desarrollo social que permita y garantice la transición socialista la economía tiene que ser gobernada conscientemente.

Para el teórico francés Michel Lowy, en el pensamiento del Che el motor esencial en la búsqueda de un nuevo camino – más allá de cuestiones económicas específicas – es la convicción de que el socialismo no tiene sentido – y no puede triunfar – si no representa un proyecto de civilización, una ética social, un modelo de sociedad totalmente antagónico a los valores del individualismo mezquino, del egoísmo feroz, de la competencia, de la guerra de todos contra todos de la civilización capitalista, este mundo en el cual «el hombre es el lobo del hombre».

En la famosa entrevista con el periodista Jean Daniel (julio del 1963) el Che planteaba, en lo que ya era una crítica implícita al "socialismo real": *"El socialismo económico sin la moral comunista no me interesa. Luchamos contra la miseria, pero al mismo tiempo contra la enajenación. (...) Si el comunismo pasa por alto los hechos de conciencia, podrá ser un método de reparto, pero no es ya una moral revolucionaria".*

Si el socialismo pretende luchar contra el capitalismo y vencerlo en su propio terreno, en el terreno del productivismo y del consumismo, utilizando sus propias armas la forma mercantil, la competencia, el individualismo egoísta no logrará realizar su proyecto. De algún modo el Che tuvo la intuición de que el sistema prevaleciente

como modelo socialista en el mundo de su época estaba condenado al fracaso, que un sistema socialista que no representa nuevos valores y se propone alcanzarlos utilizando nuevas vías no lograría trascender la perspectiva histórica.

Punto de partida: Ideas fundamentales del Che.

Su visión estratégica del desarrollo económico y la valoración de los cambios que había que introducir en el Sistema de Dirección acorde con el comportamiento del propio modelo de desarrollo.

Concebido el Sistema Presupuestario de Financiamiento como la herramienta fundamental que ayudaría al desarrollo económico del país, planteaba el Che la necesidad de su flexibilidad, no verlo como un sistema acabado sino que los cambios introducidos en la práctica del quehacer diario de la industria permitirían ir adecuándolo a las características propias de nuestro desarrollo industrial

Su concepción sobre el papel de la conciencia en directivos y trabajadores como pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos trazados

Nada de lo que se planificaba se podría hacer si realmente no se transformaba la forma de pensar de dirigentes y trabajadores, y para ello era fundamental la educación de todos los trabajadores para que razonaran y entendiera lo que estaba ocurriendo. Sus palabras son muy claras al respecto:

"Estamos en una época en una Revolución que se ha proclamado Socialista, y el socialismo no es palabras, sino que es el resultado de hechos económicos y de hechos de conciencia. Estamos tratando por todos los medios de....hacer que la clase obrera sienta profundamente la Revolución, y para ello nosotros tenemos dos planes

muy importantes....el plan de emulación y el plan de educación de los obreros.”

(Conf. de la Universidad Popular. Escritos y Discursos.30de abril,64. Tomo 5 pag. 129)

Este desarrollo de la conciencia en todo el pueblo sería el elemento facilitador para alcanzar no sólo un desarrollo de las fuerzas productivas como base para satisfacer las necesidades materiales, sino como garantía para alcanzar el objetivo supremo de formar un hombre nuevo, su aspiración máxima como proyecto revolucionario.

Su enfoque sistémico de la Dirección, y cómo cada uno de los elementos del sistema estaban interrelacionados entre si y producían un resultado cualitativamente diferente.

Este enfoque en sistema, donde cada elemento influía sobre los demás, es la primera vez que aparece aplicado en la economía cubana, y es a nuestro juicio uno de los aportes valiosos de toda su concepción económica aplicada a nuestra realidad. Este enfoque como visión integral estratégica dentro del socialismo le permitió comprender que ese producto final cualitativamente diferente era precisamente un hombre con una forma de pensar diferente y que si bien se podían utilizar técnicas de dirección del capitalismo en el socialismo había que despojarlas de todo su ropaje ideológico, y explicarles a los trabajadores las diferencias entre ambos sistemas para no utilizarlas como *“armas melladas del capitalismo.”*

Su visión sobre el papel decisivo de la Ciencia y la Tecnología en el desarrollo de las fuerzas productivas

El desarrollo científico técnico era para el Che el soporte de todo el programa de desarrollo concebido, como única garantía para la obtención de productos exportables en forma competitiva y de artículos de calidad para la satisfacción de las necesidades del pueblo. Para él, la

revolución científico técnica tenía que manifestarse en todas las ramas del saber llevando a la práctica la iniciativa y la creatividad.

Además, alertó acerca del atraso científico técnico que se manifestaba en algunas ramas de la economía socialista en comparación con los países capitalistas desarrollados, pues para él la industrialización, debía conjugar los avances científico técnicos con la práctica de la producción.

“Estamos inaugurando una etapa en la cual los conocimientos científicos son y serán, cada vez con mayor fuerza, los que determinen nuestro ritmo de desarrollo y nuestra capacidad de quemar etapas en la construcción del socialismo.”

(Escuela de Adm. Patricio Lumumba. dic.62. Escritos y discursos. Tomo 4.Obra citada.)

La importancia de la elevación de la productividad del trabajo como única vía para demostrar las ventajas del sistema y su capacidad competitiva a nivel internacional.

Para el Che una vía para aumentar la eficiencia era incrementar la mecanización, dotar a los puestos de trabajo de máquinas que sustituyeran el trabajo del obrero de una forma gradual, por etapas, ya que un país subdesarrollado tiene que sentar primeramente la base material que le permita crear los excedentes necesarios por la vía de la elevación de la productividad del trabajo. Esa elevación de la productividad pasa primero por la mecanización y la racionalización de la producción y después alcanzará su desarrollo más acelerado a través de la automatización. En resumen el papel de la productividad se explicita en su definición del deber social de todo trabajador en el socialismo. *“Producir en la cantidad necesaria, con la variedad adecuada, con la máxima calidad y al más bajo costo.”*

El papel de los costos de producción como indicador fundamental para expresar los gastos sociales de producción.

Para el Che una de las formas de lograr la eficiencia necesaria era producir al más bajo costo posible pero desde el punto de vista conceptual, incorporando el tratamiento del costo en la economía socialista, sumando a los costos considerados en la esfera de la producción los gastos de administración y distribución, que pertenecen a la esfera de la distribución.. En el Ministerio de Industrias se definía el plan de costos como la representación cuantitativa, expresada en valores, de los límites establecidos para los medios de producción y el trabajo socialmente necesario, que se habrían de consumir en la articipa del plan industrial nacional cuya finalidad era el aumento del nivel de vida a través del ahorro reflejado en los costos. (Borrego,2001.).

Visión anticipada sobre el concepto de Calidad Total.

Durante todo el tiempo que el Che dirigió el Minid, luchó por la calidad en la producción y por todo lo que fuera en contra de los intereses del consumidor y fue realmente un precursor del concepto de Calidad Total, hoy muy utilizado a partir del TQC desarrollado por los japoneses, pero que en aquellos años sólo se entendía la calidad como un elemento técnico por lo que había que exigir e inspeccionar desde fuera del ámbito productivo. El, no sólo conceptualmente abogaba por la calidad como un elemento en todo el proceso sino que se dio a la tarea de organizar, tanto en el ministerio, como en las empresas y fábricas, todos los instrumentos necesarios que garantizaran la calidad en cada uno de los puntos del proceso productivo.

La importancia de la cooperación empresarial a nivel nacional y local.

Particular importancia revestía la cooperación empresarial, tanto a nivel nacional como local. El Che resaltaba la necesidad de la coordinación entre los organismos a nivel nacional y a nivel local, creó los Comités de Industrias Locales (Cilos) como una organización complementaria a la de las empresas consolidadas para la coordinación sobre bases territoriales de las fábricas pertenecientes al Minid. Estos Comités debían servir de cauce para la asistencia técnica, laboral y material entre las industrias ubicadas en una misma región y debían coordinar sus planes industriales con los intereses de la localidad.

Precisión acerca del papel del dirigente administrativo en relación con el Sindicato y el Partido.

Desde los primeros meses del triunfo revolucionario el Che comprendió la necesidad de transformar el papel de los sindicatos y, profundizando en estas concepciones, después que dirigió la industria, proyectaba una nueva concepción de esa organización, diferente a la que tenían en sus luchas en el capitalismo pero también diferente al papel que venían ejerciendo en los demás países del campo socialista. Su lucha más importante era la participación activa en la planificación y el cumplimiento de los planes económicos, haciendo que esta participación fuera cada vez más consciente.

“...Y así sucesivamente, cada agrupación humana es más importante que el individuo, y todo el grupo de un sector obrero es más importante que el sindicato de un centro de trabajo, y todos los obreros son más importantes que uno....cambiar la mentalidad del jefe del sindicato, que no tienen como función ser el que grita más contra el patrón ser el que impone a veces medidas absurdas dentro del orden de la producción, pero tienden falsamente a hacer que un obrero este allí, ganando algo, aunque no haga nada....El dirigente obrero

y el obrero en general tendrán entonces participación en el proceso productivo...". (Discurso a la clase obrera. 14 de junio del 60, Escritos y Discursos. Tomo 4 pag.148.)

Por eso el Sindicato como representante de todos los obreros, tendría la doble función de representarlos para cualquier discusión de tipo sindical, y al mismo tiempo, desarrollar otras importantes tareas dentro de los deberes de los obreros con la sociedad, sobre todo el más importante, el cumplimiento de su trabajo.

También definiría el papel de la vanguardia revolucionaria, que sería un elemento integrador como motor político en cada centro de trabajo. Y dirigiendo todo esto, oyendo todos los criterios y dándole verdadera participación al sindicato y a los núcleos de revolucionarios activos, estaría el administrador de la empresa, con las funciones de cada agrupación bien esclarecidas. *"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".*

(Discusión colectiva, decisión y responsabilidad única. El Che en la Revolución Cubana. Tomo 1.pag.112).

La importancia de la superación permanente para trabajadores y directivos.

Uno de los logros mas destacados del Che como dirigente industrial fue el revolucionario Sistema de Capacitación que implantó desde la base obrera hasta los más altos directivos de la industria. Desde el principio comprendió que sin un desarrollo acelerado de este proceso de superación sería imposible industrializar el país y para eso diseñó un verdadero sistema de escuelas, que iban desde el mínimo técnico requerido por los obreros

hasta la Escuela de Administradores de empresas. Este programa de capacitación se desplegaba en una gran organización a nivel nacional con una amplia red de escuelas en todas las provincias, las que tenían a su cargo la capacitación de obreros y mandos intermedios para todas las ramas industriales del país, y constituyó una verdadera Revolución educativa en el sector industrial.

Decía Che: *'Y falta algo más. El complemento indispensable, sin el cual todo queda convertido en un sueño; la capacitación científica, tecnológica, técnica, de los cuadros de todos los niveles, con una dedicación especial al descubrimiento y desarrollo de futuros cuadros dirigente. Para ello hace falta la movilización masiva. Tenemos escalones que pasar para lograr nuestro objetivo; cursos de seguimiento para los obreros recién alfabetizados; cursos de superación por radio y televisión, para llevar a todos los obreros a sexto grado; el mínimo técnico para todos los obreros.....desarrollar cursos en las unidades de producción, elevar la capacidad técnica y cultural de los administradores...*

(Tareas industriales de la Revolución.' Marzo del 62. Escritos y discursos. Tomo 6, pag.103)

La justa correspondencia entre los estímulos morales y materiales.

El Che concibió la importancia que tenía la adecuada conjugación de los estímulos morales y los materiales para estimular a los mejores trabajadores, satisfacer algunas de sus necesidades y al mismo tiempo desarrollar su conciencia.

La entrega de estímulos materiales de forma directa y sistemática por parte del Che a los trabajadores industriales, es la mayor refutación para aquellos que históricamente han tratado de presentarlo como el idealista incapaz de reconocer la estimulación material, sin llegar a comprender que todo su pensamiento económico se sustenta en el más profundo análisis de la realidad social, pero también

en las grandes potencialidades del ser humano como elemento transformador de la sociedad en desarrollo. (Borrego, 2001)

Trató de vincular la estimulación material, al aumento directo de la producción pero también al aumento de la productividad y la reducción de los costos de producción a través de las innovaciones .

Pero también desarrolló una gran cantidad de iniciativas en los estímulos morales donde el reconocimiento del valor del individuo y del colectivo jugaran un papel fundamental en la transformación de la conciencia de los trabajadores.

El trabajo voluntario y la emulación.

El trabajo voluntario representó para el Che una de las vías mediante la cuales los trabajadores podían manifestar sus potencialidades, así como el vínculo de éstas con sus convicciones morales y con las tendencias determinantes de su desarrollo y educación en el nuevo entorno social creado por la Revolución. Además planteó la importancia que los dirigentes aportaran también su trabajo físico al que realizaban los obreros para establecer un contacto con las masas que él veía como imprescindible. El Che sería el precursor de esta actividad que después se convertiría en un elemento importante de su concepción teórica acerca del Sistema presupuestario de financiamiento.

También desarrolló el primer proyecto de Emulación Socialista que puso en práctica junto con el primer plan de desarrollo de la economía en 1962, y donde explicaba el papel que cada categoría emulativa debía jugar en el fin ultimo: desarrollar la producción y la productividad al mismo tiempo que la conciencia de los trabajadores.

Su concepto del trabajo en equipo

Además del cumplimiento del deber social como compromiso individual el Che enfatizaba, en cada colectivo obrero, sobre el concepto del trabajo en equipo, y lo que

significaba que un grupo de personas discutiera profundamente y aportaran ideas para la solución de problemas. También planteó la importancia del trabajo en equipo como técnica de dirección eficaz que permitía desarrollar nuevas ideas, aplicando este concepto en los diferentes segmentos de dirección en el Ministerio de Industrias.

Sus conceptos éticos como referente general.

Los problemas relativos a la ética y a la moral y al desarrollo de los valores humanos como expresión del desarrollo de la conciencia en el hombre fue una preocupación fundamental del Che en todo el proceso revolucionario. El concibe un hombre de nuevo tipo como resultado de un sistema de valores, donde lo determinante surge de lo colectivo, de la inspiración moral de los actos de cada uno, de la vocación humanista universal y todo se concreta en acciones conscientes con capacidad de autodeterminación para participar en las realizaciones económicas y sociales que finalmente son las que miden los resultados del esfuerzo colectivo.

Hay que tener en cuenta que además, con su ejemplo personal, marcaba las pautas de lo que él consideraba un dirigente de la Revolución y con ello influía en el entorno social en donde actuaba.

“...La Revolución se hace a través del hombre, pero el hombre tiene que forjar cada día su espíritu revolucionario..... (El Socialismo y el hombre en Cuba. El Che en la Revolución. Cubana. Tomo 1pag.284)

Uno de los aspectos mas relevantes de toda la trayectoria del Che fue la actitud coherente que tuvo durante toda su vida entre lo que pensaba y lo que hacia, y este principio enmarca todos sus conceptos éticos en relación a los dirigentes y a los trabajadores.

Pero en el Che no sólo se da la relación íntima de teoría y práctica, entre lo que hacia y lo que decía, sino también por el papel que tiene la práctica en el interior de la teoría. Los conceptos del Che muchas veces no sólo contienen en su definición en el aspecto de lo existente que quieren expresar, sino también proposiciones de lo que deben llegar a contener. Por ejemplo, su definición de cuadro no se contrae a lo que eran los cuadros, incluye también lo que deben llegar a ser los cuadros. (F. Martínez, 1977)

Estas concepciones han quedado plasmadas en el Código de Ética para los cuadros del estado cubano, que nuestros cuadros y trabajadores conocen y ayudan a contrarrestar los problemas con los cuales debemos luchar y que desde luego existen como por ejemplo: conformismo, trabajo no creativo, burocratismo, corrupción. Podemos decir que sus ideas en relación con el comportamiento del hombre son un reto constante en nuestro sector industrial y enriquecen a nuestros jóvenes. En esta lucha cotidiana por construir una sociedad nueva, donde hay una trayectoria sostenida, a pesar de los errores cometidos, tienen plena vigencia las palabras del Che en uno de sus trabajos teóricos mas importantes, conocido como "El Socialismo y el Hombre en Cuba.": *" El camino es largo y desconocido en parte. conocemos nuestras limitaciones. Haremos el hombre del Siglo XXI: nosotros mismos. Nos forjaremos en la acción cotidiana, creando un Hombre Nuevo, con una nueva técnica.".....La arcilla fundamental de nuestra obra es la juventud. en ella depositamos nuestra esperanza y la preparamos para tomar de nuestras manos la bandera.*"(Tomo 1. pag.285 El Che en la Revo. Cubana.

El Che y la Dirección por Valores.

Hoy en día se habla de la Dirección por Valores como una herramienta de Dirección empresarial importante, pero qué es la

Dirección por Valores? es importante profundizar en algunos conceptos relacionados con este tema para posteriormente analizar que relación puede tener con los métodos y el estilo de dirección del Che.

La palabra VALOR tiene tres dimensiones: Es la convicción o creencia estable en el tiempo que una determinada conducta, es personal o socialmente preferible a su modo opuesto para conseguir nuestros fines (Dimensión ética). Es el alcance de la importancia o significación de algo, lo que vale (Dimensión económica). Y es la cualidad moral que mueve a acometer grandes empresas y a afrontar sin miedo los peligros o sea la valentía (Dimensión psicológica).

Los valores pueden ser instrumentales, o sea el modo de conducta que establecemos para llegar a conseguir nuestros fines, o finales, o sea muestras metas, objetivos, finalidades.

La formación de valores en una empresa es un fenómeno complejo que depende de muchos factores, entre otros: las creencias y valores de los fundadores de la empresa, las de la dirección actual, las de los trabajadores, las normativas legales existentes, los valores sociales de cada momento histórico, la tradición cultural de cada sociedad, los resultados de la empresa.

La Dirección por Valores introduce la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo y no únicamente a nivel de teoría formal sino de la práctica diaria. Viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen comportamientos colectivos por nuevos proyectos.

Conformar, desarrollar y recompensar el cumplimiento de valores compartidos es uno de los trabajos mas importantes que un directivo líder debe desempeñar si desea

promover conductas orientadas al éxito de su empresa.

Estos valores esenciales compartidos (finales) son los elementos alrededor de los cuales debe girar la estructuración de objetivos de carácter instrumental.

El Che durante su práctica como dirigente en el Ministerio de Industrias, dirigió realmente tomando en cuenta los valores, en primer lugar a partir de los valores personales que le permitieron ser un legitimador del cambio y que demostró continuamente siendo un ejemplo para todos los que le rodeaban.

- Las ideas que desarrolló y que hemos analizado demuestran que los valores están presentes en ellas a partir de la concientización de los trabajadores que es a nuestro juicio el valor instrumental fundamental que él preconiza para obtener un verdadero cambio en el hombre y en la sociedad.

- Otro valor importante es el carácter sistémico con que aborda todos los elementos que conforman el sistema de dirección industrial, en este caso, el Sistema Presupuestario de Financiamiento, ya que cada uno de los elementos del sistema estaban estrechamente interrelacionados y cualquier cambio introducido en uno de ellos, tenía repercusión en los restantes.

- Precisamente al entender el cambio como un valor importante en la sociedad, no concibió este Sistema como algo acabado y estático sino como un modelo de dirección que se perfecciona continuamente de acuerdo al desarrollo de la sociedad y que se adecua a las diferentes situaciones que se van presentando.

- Entre los valores que servirían como instrumentos para desarrollar su Sistema de Dirección, estaban la eficiencia, la competitividad y la calidad pero dándoles un contenido diferente a lo que estos valores representaban en la sociedad capitalista,

buscando en la eficiencia el valor de los costos de producción como indicador fundamental para expresar los gastos sociales de producción, en la competitividad, la importancia de elevar el mismo como única vía para demostrar las ventajas del sistema y su capacidad competitiva a nivel internacional, y viendo la calidad como un proceso continuo en cada uno de los eslabones de la cadena productiva y donde se demostraba realmente el respeto al pueblo trabajador.

- Otros valores importantes dentro de su concepción integral del Sistema de Dirección, era la cooperación tanto a nivel empresarial como a nivel local y nacional, y la capacitación permanente, durante toda la vida, que permitiera realmente conocer con profundidad todos los elementos del sistema y desarrollar lo que hoy llamamos una verdadera gestión del conocimiento.

- Es importante resaltar la importancia que para el Che tuvo la disposición para el trabajo colectivo, como un valor que permitía generar y confrontar ideas, así como la participación real de todos los trabajadores en los problemas que se presentaban diariamente y en su solución.

- En todas las situaciones se le confiere un gran relieve a la integridad de las personas, a la necesidad de ser honestos y veraces para poder llevar adelante la tarea de construir un nuevo proyecto social.

Y cuáles eran los valores finales que se proponía en relación con ese nuevo proyecto social? Podemos mencionar en primer termino la Justicia Social como un reclamo a la equidad entre los seres humanos y entre las naciones, la Dignidad, que implica el respeto a si mismo y hacia los demás y la Solidaridad como una identificación de su humanismo de poner al hombre en cualquier parte del mundo, en el centro de los problemas.

Y por supuesto la finalidad última era construir el Hombre Nuevo que con el

desarrollo de su conciencia, lograra desarrollar el Socialismo y el Comunismo como un estadio diferente y superior del desarrollo de la Humanidad.

-

...Para construir el comunismo, simultáneamente con la base material, hay que construir el hombre nuevo. (El Soc. y el hombre en Cuba. Tomo 1. pag.273. Obra citada.

Algunas reflexiones teóricas finales.

A partir de las investigaciones realizadas en diferentes empresas de la Industria sideromecánica en Cuba, lo que realizamos entre los años 2000 al 2002 pudimos confirmar nuestra hipótesis inicial de la vigencia del legado del Che como constructor del Socialismo, y cómo sus ideas tenían un profundo arraigo en los valores fundamentales que hoy están presentes en los directivos y trabajadores de la empresa estatal socialista, por lo que quisiéramos reiterar algunos conceptos expresados en las premisas teóricas.

El Che como dirigente de la economía cubana en los años 59 al 65, logró conformar junto a Fidel los objetivos de Dirección Estratégica a largo plazo que necesitaba el país, que iba a transitar por el socialismo y al mismo tiempo emprender su desarrollo. Para ello diseñó un Sistema de Dirección de la Economía, que planteaba una concepción general del desarrollo de la Construcción del Socialismo, diferente a la existente hasta esos momentos en los países socialistas. El Sistema Presupuestario de Financiamiento era sólo una parte de esa concepción general y contraponía dialécticamente la planificación socialista y la ley del Valor.

Pero además de los aportes teóricos en el plano de la economía el Che nos dejó ideas desarrolladas de lo que para él eran elementos indispensables para crear la

conciencia socialista, no de una manera abstracta, sino desde los conceptos de productividad, eficiencia, calidad hasta lo que significaban los nuevos valores que se desarrollarían en el hombre y las nuevas ideas que conformarían una manera diferente de pensar y actuar y que permitirían trascender la perspectiva histórica de un país.

La adhesión del Che a una transición socialista basada en el predominio de la acción consciente y organizada de los hombres, inscrita en un fuerte poder revolucionario, está fundamentada en una dialéctica de oposición entre plan y ley del valor, en la que el primero sea el poder dominante, pero que no desconoce el poder de la segunda ni el desarrollo imperialista contemporáneo del capitalismo precisamente para poder ir venciendo.

Su concepción Humanista destaca al hombre como ser humano concreto, como un hombre que se libera trabajando y que haciéndolo encuentra sentido a su vida. El hombre nuevo es un ser humano pleno que encuentra nuevas relaciones entre él y su trabajo, entre él y su comunidad, entre él y la cultura.

Por ello el proceso de reestructuración que se está llevando hoy a cabo en nuestro país en el sector industrial está cada vez más cercano a estas concepciones del Che en su objetivo de garantizar en el proyecto socialista a la vez que el desarrollo económico, que el modo de producción de la vida social sea de solidaridad, de internacionalismo, de preparación y educación para el socialismo y el comunismo. Y es precisamente el concepto de Batalla de Ideas utilizado por Fidel el que resume todo esto al decir:

“... Pero batalla de ideas no significa sólo principios, teoría, conocimientos, cultura, argumentos, réplica y contrarréplica, destruir mentiras y sembrar verdades; significa hechos y realizaciones concretas. Aún en período especial, bajo el bloqueo, la

hostilidad y las amenazas del imperio más poderoso que ha existido, nuestro pueblo diseña y construye la más justa y humana sociedad que hasta hoy hemos conocido...”

Bibliografía.-

- ✓ Guevara Ernesto. El Che en la Revolución Cubana. (1965) Tomos 1 al 6. Escritos y discursos.- 1977. Tomos 1 al 9. Temas económicos. Editorial Ciencias Sociales. 1988.
- ✓ Obras Escogidas. 1987. Edición Casa de las Américas

- Borrego. Orlando. El Che y el Socialismo. Pensar al Che (Edición Centro de Estudios de América. Editorial José Martí. Tomo 2. 1989)
Che, el camino del fuego. (Edición Imagen Contemporánea) 2001.

- Figueras, Miguel A. Aspectos estructurales de la economía cubana. Editorial Ciencias Sociales, 1994.
- Ideas sobre la organización del Minind. (Folleto) 2000.

- ✓ García Salvador y Dolan Simón. La Dirección por Valores. Prentice Hall, 1999

- Lowy Michael El pensamiento de Che Guevara. (Siglo XXI, 1971)

- Martínez Heredia Fernando. Che, el Socialismo y el Comunismo. (Casa de las Américas, 1990)
El corrimiento hacia el rojo. (Editorial Letras Cubanas.' 2001.
- ✓ Monereo Manuel. Con su propia cabeza. El socialismo en la obra y la vida del Che. El Viejo Topo. 2002.

- ✓ Oltusky Enrique. Fundamentos de la organización del ministerio de Industria En 40 Aniversario del Minind. 2001.

- Pérez-Rolo, Marta. Che, Ministro de Industrias de Cuba. En: Revista Mecánica. 1997.
La organización y la dirección de la industria socialista en el pensamiento y la acción de Ernesto Che Guevara.' Tomo 2 Pensar al Che.-Editorial J. Martí.1989

- ✓ Pérez-Rolo, Marta y Lourdes Grela. Che, su Vigencia en la Industria.
GESTA (2004)

- Yaselis Ferrer Eduardo. Un compromiso con el CHE. (Editorial Pablo de la Torriente Brau, (2001)
Colectivo de autores. 40 Aniversario del Ministerio de Industrias. Edición del Centro Che Guevara, 2001.
Colectivo de autores Pensar al Che. Centro de Estudios de América. Editorial José Martí. Tomos 1 y 2.1989
Investigación realizada por Marta Perez- Rolo y Lourdes Grela a directivos y trabajadores de la industria sideromecanica de Cuba. (2000-2002).