

ERNESTO CHE GUEVARA: ACCIÓN Y LEGADO DE UN PENSAMIENTO REVOLUCIONARIO.

Autor:

Cátedra Honorífica Che Guevara. Centro De Capacitación Aeronáutica (Cca)

Trabajo encargado por el Comité Editorial de Folletos Gerenciales a la Cátedra Honorífica Ché Guevara del Centro de Capacitación de Aeronáutica del Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba, en homenaje al 40 Aniversario de la caída en combate del Guerrillero Heróico y sus compañeros de lucha.

El Che y su concepción de la dirección Métodos y estilo de trabajo

El Che como muchos han definido era un hombre con un estilo muy peculiar tanto para la dirección de cualquier tarea encomendada, como para el trabajo, a decir de los que lo conocieron prevalecían en él, la ejemplaridad, su espíritu humanitario, su alta exigencia, sobre todo con sus colaboradores más cercanos, además el Che no era dado a recibir halagos excesivos por parte de sus allegados o de otras personas, pero en nuestro estudio abordaremos sus métodos y estilos de trabajo, sobre todo después del Triunfo de la Revolución, etapa en que empezó a sentirse con fuerza el éxodo de técnicos de muchas de las industrias fundamentales del país por diversas razones, entre las que se encontraba la propaganda enemiga, los sabotajes y todo tipo de acciones contrarrevolucionarias. Inmediatamente a estas acciones se pudo apreciar el valor de la solidaridad internacional no solo de aquellos países que se encontraban identificados con la Revolución Cubana sino también de técnicos de otros países de América Latina que ignorando la posición política de los gobiernos de sus países decidieron venir a Cuba a correr los mismos riesgos de los trabajadores cubanos que ya sufrían los contratiempos de las constantes agresiones externas.

Muchos de estos técnicos tuvieron el privilegio de trabajar junto al Che,

conociendo por su propia boca de cuánto peligro existiese, entre las cualidades que lo caracterizaban estaba la de mantener a todos sus colaboradores informados de cualquier incidencia importante dentro del quehacer revolucionario (**trabajo en equipo**). En ocasiones cuando se trataba de alguna información reservada, hacia la advertencia de la discreción a mantener, defendía el principio de la confiabilidad en los revolucionarios, o de lo contrario, prefería sustituirlos cuando se cometía alguna indiscreción.

En todo momento daba muestras de su transparencia informativa, muestras de ello fue cuando se encontraba el país en espera de una inminente agresión por parte de mercenarios norteamericanos.

Precisamente en los días en que el Che hacía sus pronósticos con respecto a esta agresión refiere: *“Todo parece indicar que va a llegar la agresión; pero también todo indica que va a ser una catástrofe para ellos. En definitiva, pues ¿Cuál será el resultado?: consolidará la revolución, la hará más firme, más segura de que no hay otra alternativa que luchar sin descanso para asegurar el bienestar futuro de los cubanos”*¹.

En este mismo tiempo se decreta el bloqueo económico por parte del gobierno

¹ BORREGO DIAZ, Orlando. *Che el camino del fuego*. La Habana; Imagen Contemporánea, 2001.p.58.

de los EEUU. El Che como Ministro de Industria, debió responder acerca de la posible escasez de determinados productos y no contaba con los elementos con los cuales asegurar que productos serían los que escasearían, muchas fueron las dudas que le surgieron pero de forma inteligente sabía que cualquier respuesta con pocos argumentos darían paso a la especulación, dentro de las principales dudas con las que contaba se encontraba la rapidez con la que los EEUU serían capaces de propagar el bloqueo hacia otros países que comercializaban con Cuba, como es el caso de Canadá, país que ya se había negado a secundarlo en tan aventurera agresión a un pequeño país vecino.

Sobre este tema del bloqueo y las operaciones bancarias con los EEUU, el Che siempre mantuvo una alta claridad política y desmintió los infundios del gobierno norteamericano, que ya estaban tratando de justificar la medida con el argumento de que Cuba no pagaba las deudas, su respuesta fue clara y transparente, aclarando que hasta que Batista estuvo en el poder el comercio con los EEUU se regía por un sistema normal de crédito comercial.

Sin embargo en cuanto se estableció el control de cambio por parte del gobierno revolucionario, las empresas americanas exigieron el pago inmediato de todas las deudas contraídas.

Otra de las cualidades del Che estaba en su trabajo con los trabajadores, manteniendo siempre una comunicación directa y transparente con ellos, sin dejar de mostrar su firmeza y exigencia como jefe, muestra de ello la tenemos cuando en 1961 ante una recaída del sector níquelífero en el país el Che decide reunirse personalmente con un importante grupo de ingenieros y técnicos que abandonaron sus puestos de trabajo en la Planta de Níquel en Moa y retornaron a la Ciudad de la Habana incorporándose a otras organizaciones. Decisiva para el país era la tarea de echar a andar nuevamente aquella planta. Por lo que era de suma importancia lograr un convencimiento de aquel grupo de

trabajadores, para lo cual los citó a un amplio salón de las antiguas oficinas de la industria del petróleo.

Comenzó su exposición argumentando con lujo de detalles la importancia estratégica de la Industria del Níquel para Cuba y en particular la planta de Moa, explicó los antecedentes de esa industria y todos los manejos de los gobiernos anteriores dejando bien claro el interés directo del gobierno de los EUA por mantener el más absoluto dominio de tan importante riqueza mineral, razonó sobre la importancia económica del níquel para el país y el peso fundamental que ya representaba en las exportaciones cubanas junto a la industria azucarera. Haciendo uso de su alto concepto de humanismo no pasó por alto las condiciones de trabajo en que vivían los trabajadores del níquel los que sufrían condiciones de vida y de trabajo totalmente deplorables, a más del aislamiento geográfico resultante de las pésimas vías de comunicación con otras regiones más desarrolladas del país.

Toda aquella explicación dada por el Che no era sino con el fin de sensibilizar al máximo a aquel colectivo de técnicos llevándolos al terreno del patriotismo y el honor en interés de convencerlos de su regreso al trabajo en Moa. Su lenguaje fue totalmente persuasivo y abierto a la discusión.

Al terminar la exposición le dio la palabra a todos los presentes y no pocas fueron las justificaciones para demostrar la imposibilidad de retornar a la lejana región de Moa y solo un pequeño grupo aceptó el reto. Este pequeño grupo fue felicitado y su actitud sirvió en cierta forma de elemento estimulante, el Che retomó nuevamente la palabra haciendo uso de nuevos recursos expositivos y de carácter más convincentes que tenía reservado para el momento apropiado.

Al finalizar la segunda intervención ya una segunda mayoría dio su disposición al retorno y en realidad quedaba un reducido grupo que mantenía su arraigo habanero y se mantenía firme en su decisión de no regresar. Había llegado el momento de la

toma de decisiones de un problema complejo y sin alternativas en medio de un proceso profundamente revolucionario y fue cuando el Che, sin inmutarse le informó al grupo reacio que el ejemplo y la actitud de la mayoría demostraba que por tracción paralela también se hacía conciencia en situaciones excepcionales concluyendo que la revolución también tenía derecho a cierto grado de exigencia cuando la patria lo reclamaba por lo cual la decisión era que todos los técnicos sin excepción, salvo por problemas de fuerza mayor tenían que regresar a ocupar sus puestos en la planta de Moa.

Durante el año 1960 no se pagaron las deudas contraídas pero a partir de entonces todos los nuevos compromisos adquiridos fueron pagados religiosamente, salvo el caso del petróleo donde surgió un conflicto insalvable al negarse las refinerías norteamericanas a refinar el petróleo soviético, por esta razón las refinerías fueron expropiadas de sus activos y pasivos, de este tema hace el Che una importante valoración ya que demuestra que no eran más que un robo al país y por otra parte explica el sistema de pago mediante carta de crédito irrevocable, operaciones que se efectuaban de forma automática.

Desde el primer momento después del triunfo revolucionario, la política implantada por el comercio exterior cubano fue la de ser estrictamente serios en el pago de cualquier compromiso contraído, voluntad que quedó demostrada en todo momento al no existir quejas por parte de ningún otro país.

Durante mucho tiempo Cuba fue un escenario donde los distintos gobiernos que se sucedieron compitieron en cuanto a antivalores como fueron el robo, el peculado y las prebendas recibidas por los políticos de turno y las estructuras militares nunca estuvieron ajenas a estas situaciones de corrupción y soborno, cuando triunfa la revolución se produce un viraje de 360 grados en cuanto al pago de las obligaciones con los comerciantes, cuando el Ejército Rebelde toma el poder

asumiendo los cargos del Estado muchos de estos comerciantes creyeron que podían continuar con el soborno para contar con el apoyo de los funcionarios, fue así que una vez que se instalan nuestras fuerzas en el Regimiento de La Cabaña y es designado Orlando Borrego como jefe de la Junta Económica Militar de aquella institución fueron numerosos los comerciantes que acudieron a su oficina para liquidar las deudas que quedaban pendientes sobre todo por el miedo que el Ejército Rebelde fuera a tomar represalias con ellos por cooperar con el anterior gobierno; de esta problemática surge una anécdota donde se pone de manifiesto la claridad que tenía el Che acerca de la situación económica del país en ese momento ligada a su integridad política

Sucede que en cierta ocasión acude a la oficina de Orlando Borrego un comerciante con el interés de negociar la deuda que tenía pendiente con el regimiento anterior y cuando se entrevista con Orlando le plantea que con el interés de saldar la deuda cuanto antes le ofrecía un descuento de hasta el 30% a lo que Orlando muy indignado respondió con numerosos insultos pues lo interpretó como una forma descarada de soborno, el comerciante se disculpó y pocos días después fueron ordenados los pagos pertinentes.

Al informarle al Che de lo sucedido, Orlando creyó haber actuado con total profesionalidad ante un supuesto intento de soborno a lo que el Che respondió que había actuado fuera de lugar ya que si se hubiera tratado de un descuento para su beneficio personal estaría correcta su actitud pero en términos comerciales actuó como un tonto ya que lo que había obtenido era encarecer aún más el producto que estábamos consumiendo haciéndole la observación de que como comerciante arruinaría cualquier negocio capitalista.

El gobierno canceló sus reservas y sometió al mayor control sus importaciones, el gobierno norteamericano hacía predicciones catastróficas sobre la economía cubana pero el Che a mediados de 1960 afirmaba que la gestión del Estado en cuanto a las

divisas había sido un triunfo completo y que en un corto plazo dejaría de ser una preocupación. En este mismo año el Che obtuvo una importante información acerca de la experiencia económica y práctica de la industria soviética, de aquí tiene un acertado pensamiento, aún en fecha tan temprana, cuando plantea que en el campo de las técnicas de dirección, había que tomar las experiencias del lugar donde más desarrolladas estuvieran sin miedo a contaminación ideológica alguna pues se trataban de adelantos efectuados por la humanidad y que debían ser aprovechados por todos los países sin distinción de su sistema político, a partir de entonces, el Departamento de Industrialización introdujo cambios de organización y creó las bases de un sistema de Control Mecanizado de alta efectividad administrativa el cual sería el preludio de logros en materia de control de su sistema empresarial constituyendo además otros de sus sueños, el aprendizaje por parte de los dirigentes de la computación como forma de estar a tono con los adelantos de los países más desarrollados.

La referencia a la nacionalización de los sistemas significó uno de los esfuerzos técnicos más destacados desde el punto de vista profesional pues se logró en un corto plazo de tiempo contar con un sistema de control a nivel nacional y de gestión gerencial a nivel de empresas, el cómputo de los datos a nivel central se efectuaba semanalmente y su reunión la presidía el Che, no cesó en sus estudios teóricos acerca de la aplicación de nuevos estilos de trabajo y para ello se apoyó en las experiencias de ciertos expertos cubanos que trabajaban en las importantes industrias recién intervenidas, sus primeras proyecciones como dirigente de la industria cubana se comprenden cuando se conoce que su infatigable voluntad para estudiar todo lo fundamental acerca de los antecedentes y evolución de la ciencia de Dirección profundizando en los aportes de Lenin, F.W Taylor, Henry Fayol, en la Escuela de las relaciones Interpersonales y prestó mucho interés a la Escuela

Matemática, que basaba su desarrollo en los sistemas automatizados que recientemente empezaban a desarrollarse, en esta etapa comprende la necesidad de establecer normas para los procesos productivos y de dirección, puso todo su interés en los sistemas de la computación pues entendió que constituían una importante revolución en el campo del desarrollo.

Un relevante aporte del pensamiento del Che lo fue, aparte de su ejemplo personal, el estar seguro que solo con **la superación** y la actualización sistemática podría realizarse por la propia estimación del directivo, incrementando su reserva de conocimientos y promoviendo un creciente nivel de competencia y eficacia para abordar los complejos problemas de la dirección en beneficio de toda la sociedad, el directivo debía someterse a un **perfeccionamiento constante** y en el caso de un dirigente revolucionario el compromiso era aun mayor ya que respondía a un compromiso político con el pueblo. Tuvo muchos momentos en que puso a prueba su voluntad de superación constante, no solo para adquirir conocimientos sino también como una forma más de ser **el dirigente integral** que soñaba, en este sentido podemos referir que cuando ya ocupaba cargos importantes en el Estado, como fue ser el Ministro de Industria era capaz de organizar su tiempo en función de estudiar las materias en las que se pudiera apoyar para la dirección del ministerio por lo que seleccionó algunos profesores, de contabilidad de costos y estudia las matemáticas para su mejora en aspectos de economía, llegado el momento el profesor le sugirió que continuara estudios con otro profesor pues ya él le había enseñado todo lo que sabía y el Che lo invitó a estudiar Programación lineal e Investigación de Operaciones, al concluir sus estudios le propuso a sus colaboradores más cercanos servirles de profesor como forma de **extender** a ellos **sus conocimientos**, llevando esta tarea con una modestia sin límites y un elevado espíritu de **compañerismo**, ésta última fase

de su personalidad, o sea el compañerismo, lo pone en práctica cuando en sus constantes visitas a la oficina de uno de sus subordinados le hace críticas constructivas acerca de su aprendizaje del Álgebra Elemental como forma de incentivarlo a su incorporación a los estudios universitarios razón ésta que unida a su ejemplo personal fue el motor impulsor para que sus colaboradores más cercanos tomaran el camino de la superación personal.

El Che imprimió su propio estilo de trabajo a la dirección y aportó valiosas experiencias como dirigente, haciendo de la discusión colectiva y la responsabilidad única una práctica cotidiana, un ejemplo de ello lo constituye su forma de dirigir un Consejo de Dirección, en todos los cargos por los que transitó y que a continuación exponemos algunas de las reglas que se trazaba:

- Estricta disciplina en la asistencia y puntualidad.(10 minutos después y estaba prohibida la entrada sin excepción de jerarquía)
- Duración limitada de los Consejos (máximo 4 horas)
- Cuidadosa selección de los temas a tratar (preparación previa y rigor de los documentos a discutir)
- Amplia participación de todos los miembros.
- Exigencia en el cumplimiento de los acuerdos tomados.
- Exigencia en el cumplimiento de las normas de respeto, relaciones personales y ética expositiva entre los participantes)
- Invitación a los Consejos a funcionarios que tenían relación con los temas a discutir.
- La práctica del ejemplo
- La tónica del Consejo estuvo enmarcada en un ambiente de compañerismo, trabajo en equipo y clima favorable a la exposición entusiasta.

El Che dio paso además a la implantación de métodos de trabajo que demostraron su eficacia durante los años en que dirigió la industria en Cuba, dentro de esos métodos se encuentran los Consejos de Dirección

semanales, los Consejos bimestrales ,las visitas frecuentes a las fábricas, los balances periódicos a las empresas y a las Delegaciones Provinciales sobre sus actividades. El Che insistía en que los cuadros de dirección requerían cada cierto tiempo de una reflexión sistematizada acerca de aquellos problemas conceptuales más importantes, como una forma de impedir que el trabajo operativo y rutinario no le hiciera perder la perspectiva de la necesaria visión a más largo plazo, tan importante en el trabajo de la dirección. En estas reuniones se discutieron aspectos esenciales como son los relacionados con la estimulación, la moral de los dirigentes, los conceptos acerca de la calidad de la producción, los principios en que debía sustentarse el sistema salarial, la capacitación de los dirigentes y trabajadores entre otros.

Aun cuando nuestro Guerrillero Heroico exigía todas estas normas de disciplina en las reuniones que se llevaban a cabo bajo su dirección, existieron momentos donde él supo matizar las mismas con situaciones de salpicadas bromas, en el año 1961 el país estaba listo para dar un paso de avance en cuanto a la investigación de las principales ramas industriales, en consecuencia arriban al país varios colaboradores entre los que se encontraba el checo Pedro Kveton al cual muy pronto los cubanos, le apodaron Pedro el checo dada su identificación plena con el colectivo que se relacionaba. Entre Pedro y el Che llegó a existir una fuerte relación de trabajo por ser el más útil de todos los que prestaron sus servicios y porque además fuera el asesor del Che para los asuntos de la reorganización industrial, durante el aprendizaje del idioma español por parte del checo se produjeron situaciones humorísticas que luego el Che propiciara a que ocurrieran en sus reuniones dándole un matiz refrescante a las mismas, el checo cuando se iba a referir a los estrangulamientos ocurridos en los procesos productivos en vez de mencionar los famosos “cuellos de botella” como hacían los cubanos en sus dificultades con

el idioma mencionaba los “culos de botella”, situación en que todos los cubanos, incluyendo al Che, rompían en risas no entendibles por este valioso colaborador que más tarde fuera condecorado como el técnico extranjero más destacado por su trabajo en Cuba .

En cierta ocasión, el Che participa en la provincia de Camaguey en una reunión bastante numerosa en participantes, le pide al compañero delegado que le presente oficialmente a todos los allí presentes, el delegado comienza sus presentaciones precisando el nombre y el apellido de cada compañero hasta llegar a un miembro del Ministerio del Interior de raza negra y refiere el delegado que *“ese compañero de color era fulano de tal”* (pero que el organismo lo desconoció), todos los allí presentes rompieron a reír y el Che tuvo que llamar al orden aún cuando a él también le causó risa, posteriormente tomó la palabra y le explicó al delegado que lo del organismo no hacía falta que lo aclarara pues todos allí lo conocían, lo que si era necesario que explicara de qué color estaba pintado el compañero, aquí podemos apreciar como el Che no discriminaba al hombre por su raza al punto de ser capaz en una reunión de ese tipo de llamarle educativamente la atención a un alto dirigente de forma tal que, sin ánimo de destruirlo, le sirviera de ejemplo a todos para su futuro trato con todos los compañeros.

Las visitas frecuentes a las fábricas respondían a la exigencia de que el dirigente no debía aislarse de la base y debió conocer lo que estaba sucediendo en cada centro, los balances económicos periódicos eran el momento en que los directores de las empresas respondían junto a su equipo de trabajo por todo el trabajo efectuado durante el año, estos balances tenían además una metodología para realizarlos e incluía además una evaluación de todos los dirigentes de primera línea, ambas cosas constituían una radiografía de los resultados del trabajo del año y una vía para estimular a quienes trabajaran con más eficacia y señalarle las dificultades a los que presentaran resultados

desfavorables así como detectar cuadros destacados que posteriormente eran ascendidos.

A estos balances eran invitados también las organizaciones políticas que podían con sus criterios enriquecer las discusiones propiciando un régimen participativo donde todos podían opinar acerca de gestión industrial a nivel territorial. Un aspecto que el Che evaluaba con celo era la cooperación entre los diferentes administradores a todos los niveles defendiendo la idea del sistema de dirección que iba naciendo y que contemplaba a todas las entidades como una sola fábrica con un único estilo de dirección. El Che concibió la aplicación de estudios para medir el grado de colectividad, de relaciones interpersonales entre los dirigentes y los subordinados incluso podían medir además el trabajo de las organizaciones políticas y sindicales, a través de sistema de encuestas anónimas, revelando la importancia que había que prestarle a **la psicología como elemento de apoyo al trabajo de dirección**. Por mucho tiempo existió un Grupo de Psicología que realizaba un test psicológico a todos aquellos cuadros que se incorporaban a la dirección, en varias ocasiones el Che se puso a disposición de este grupo como forma de ser ejemplo ante el colectivo que lo rodeaba.

El Che se preocupaba mucho por la calidad de los directivos, en su lucha por lograr la conciencia y la creación del hombre nuevo, ponía en primer plano la calidad no solo en **la selección de un cuadro** sino también en **su evaluación sistemática**, convencido de que sin el ejemplo de los jefes a todos los niveles no se podía aspirar a lograr el estereotipo de dirigente socialista por el cual se luchaba incansablemente. Cuando en los primeros momentos fue necesario nombrar cuadros que no reúnan los requisitos profesionales que exigían las circunstancias estableció determinados requisitos como fue la lealtad revolucionaria, honradez a toda prueba, austeridad, capacidad de trabajo y ética revolucionaria, sus primeras fuentes fue el Ejército Rebelde y los militantes del antiguo Partido Socialista

Popular, en cuanto a la honradez administrativa estaba establecido los pasos a seguir para aclarar cualquier hecho que ocurriese, en cuanto a **la austeridad** ponía mucho énfasis en la modestia, criticaba la ostentación y exigía a los cuadros la mayor entrega sobre todo en esa época donde todo estaba por hacer.

En cuanto a **la ética**, en general, el Che fue formando una cierta escuela con su ejemplo personal, además de las cualidades antes mencionadas abogaba por el alto sentido de compañerismo, la crítica fraternal y oportuna, el no hacer comentarios destructivos acerca de ninguna persona y mucho menos emitir opiniones sin discutirlos, cuestión ésta que propició que se eliminara el comentario de pasillo, de este modo también se logró fortalecer el trabajo en equipo y la moral de trabajo en sentido general. Desde la época del Departamento de Industrialización se implantó un sistema de sanciones administrativas para los casos no dolosos que no eran objeto de traslado a los tribunales revolucionarios, este sistema trajo cierta polémica dentro de la industria pero finalmente el Che logró convencer a los que manifestaron ciertas dudas, de cual era realmente el objetivo que perseguía llevar a cabo este tipo de sanciones. (Aquí encontramos el típico caso de Guanahacabibes).

A Guanahacabibes enviaban a aquellos que no iban a la cárcel pero que habían cometido faltas a la moral revolucionaria, el Che visitaba con frecuencia el lugar y hacia jornadas de trabajo con los sancionados y después hacia un conversatorio con ellos sobre algún tema de interés. Los problemas de la moral, la ética y en general de los más altos valores humanos, como expresión del desarrollo de la conciencia del individuo en la nueva sociedad se fueron convirtiendo en la preocupación central del Che en la medida que iba avanzando el proceso revolucionario y que además adquiría mayor conocimiento acerca del proceso económico social transcurrido en los países socialistas. En el año 1960, estaba de moda la discusión sobre la descentralización de la

dirección, pero el Che sabía que los nuevos cuadros de dirección situados al frente de las empresas cubanas no tenían los conocimientos adecuados en cuanto a asesoría de dirección, proceso de datos, dinámica de grupo, psicología industrial y desarrollo de la producción como para pasar a un proceso de descentralización como ya había empezado a pasar en los países capitalistas desarrollados, aunque tuvo la suficiente inteligencia como para distinguir con claridad la diferencia de contenido entre la economía capitalista y un sistema donde lo predominante era la empresa estatal socialista, fruto del carácter y profundidad de la Revolución que se había llevado a cabo en el país.

Para el Che el modelo de dirección a utilizar en Cuba estaba más cercano desde el punto de vista organizativo a la centralización pero con un enfoque dialéctico, entendió además el grado de diferencia de profesionalidad que existía entre los cuadros cubanos y los de los países desarrollados capitalistas, le asignaba mucha importancia a las características propias de nuestro país, tanto por sus características geográficas como por la infraestructura económica y de comunicaciones aun cuando mantenía una economía subdesarrollada y de atraso en el sector social y que nos hacían (estas características) tener un proceso de centralización más favorable que el que se había seguido en la Unión Soviética y otros países desarrollados.

Cuando el Che habla de centralización durante una etapa se refiere a la concepción organizativa en su conjunto incluyendo la dirección, considerando dentro de ese grupo los métodos y estilo de trabajo a utilizar desde los más altos niveles hasta el último nivel de la escala administrativa, no ignora tampoco el papel del liderazgo, el arte para dirigir en correspondencia con las características de cada directivo en condiciones determinadas, es por ello que desde muy temprano prestó tanta atención a los métodos socio psicológicos de la dirección con un enfoque científico acorde con los objetivos

económicos, sociales y políticos de la Revolución, así fue ordenando pieza a pieza, con práctica, su concepción teórica acerca del sistema de dirección y junto a los conceptos de centralización también estudió los de responsabilidad y autoridad asignados a determinados niveles en cada etapa y el nivel de eficacia que se podía obtener, esto es de vital importancia a la hora de estudiar el pensamiento del Che y comprender acertadamente su concepción sobre algo tan complejo como los criterios de centralización y descentralización de las funciones administrativas o de dirección en sentido general.

Para entender todo esto hay que tener en cuenta la realidad cubana de ese momento, donde se ha producido una nacionalización de las propiedades capitalistas sin contar con cuadros de dirección suficientemente preparados, de ahí que el proceso de delegación, asignación de responsabilidades tuvieran necesariamente que pasar por varias etapas cada una con particularidades específicas.

Era necesario, a su vez, preservar los principios elementales de dirección en las nuevas condiciones y exigir la mayor responsabilidad en el cumplimiento de las funciones administrativas, trataba por lo tanto de establecer un **sistema de control y supervisión administrativo** que respondiera con el máximo de seguridad a garantizar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas en correspondencia con la autoridad otorgada a cada uno de los cuadros de direcciones fue otra de las grandes preocupaciones del Che, elaborar un **sistema de control económico** sistemático junto a la supervisión más exigente por la vía de inspecciones y auditorías a todos los niveles, por lo que la implantación de un **sistema de auditorías** recargó el plan de trabajo del Che pues se le debía informar semanalmente los resultados de dichas auditorías.

A final del año 1960 ya se percibía que la cantidad de industrias a cargo del Departamento de Industrialización sobrepasaba la capacidad organizativa y el

Gobierno Revolucionario aprobó el inicio del proyecto de los estudios para la organización del futuro Ministerio de Industrias, la última versión del proyecto, a cargo de Enrique Oltuski, estuvo terminada en el mes de Enero de 1961 y presentada al Che oportunamente, el cual revisó todo el proyecto teniendo hasta el pequeño detalle de confeccionar el menú que se ofertaría en el comedor del ministerio y dejó para último la visita a las oficinas que él ocuparía, objetando el mobiliario que se le asignaría pues para él debía ser lo bastante sobrio y modesto como correspondería a un ministro del gobierno revolucionario, la forma en que se organizó el nuevo ministerio sirvió de referencia a la hora de organizar otros, pues no hubo el más mínimo atraso.

Esta experiencia se recuerda como una de las muestras de profesionalidad, eficacia, modestia personal y aplicación de la ética revolucionaria que debía caracterizar a un dirigente revolucionario del estado en la nueva sociedad.

El Pensamiento Económico del Che.

Sistema Presupuestario Financiero.

Desde los primeros años de la revolución al Che se le asignaron un conjunto de tareas que exigieron de él una total consagración y un profundo estudio de las teorías marxistas-leninistas, así como de los fenómenos económicos en orden general.

Con el objetivo de darle cumplimiento a estas tareas con la mayor eficiencia posible, Che que era un gran estudioso de las principales obras relacionadas con la construcción del comunismo, tuvo que adentrarse en éstas, para lograr comprender la organización económica, la organización de la sociedad y la remodelación de las relaciones sociales y de producción en general y el impacto de éstas en la conciencia social en la etapa de transición al socialismo.

Che buscaba un modelo económico que se ajustara a las condiciones históricas en que vivía nuestro país, sin que este violara los principios marxistas-leninistas para la construcción de la nueva sociedad y para ello, le fue necesario realizar aportes para estar acorde con la realidad cubana. Estos

aportes lo convirtieron como diría Fidel en su intervención en el XX Aniversario de la caída en combate del Guerrillero Heroico en “un creador en la teoría y en la práctica de la edificación de la nueva sociedad”.

En sus escritos y discursos siempre le otorgó una vital importancia al desarrollo de la conciencia del hombre, de la conciencia social. Che era del pensar que no bastaba con que la propiedad de los medios de producción fuera estatal para suscribir la afirmación socialista de un régimen de producción. Es por ello que se adentró a estudiar la relación existente entre la racionalidad del modelo económico y la racionalidad del modelo social en busca de la mejor estructura posible aplicable a Cuba en la transición al socialismo.

En este sentido era de la opinión que la racionalidad social requiere la económica como premisa, pero esta no expresa la racionalidad social per se. Según él “no se trata aquí de la cantidad y la calidad de bienes materiales elaborados sino del modo en que se producen y de las relaciones sociales que se desprenden de dicha manera de producir”.

Lo antes expuesto se manifiesta también en una respuesta dada por el Che a un periodista: *“El socialismo económico sin la moral comunista no me interesa. Luchamos contra la miseria, pero al mismo tiempo luchamos contra la alineación. Uno de los objetivos fundamentales del marxismo es hacer desaparecer el interés, el factor “interés individual” y provecho de las motivaciones psicológicas. Marx se preocupa tanto de los hechos económicos como de su traducción en la mente. Él llamaba a eso un “hecho de conciencia”. Si el comunismo descuida los hechos de conciencia puede ser un método de repartición, pero deja de ser una moral revolucionaria”*².

En esta frase sintetizaba el objetivo estratégico y con este la concepción general

de nuestra transición. Los esfuerzos irán encaminados entonces a una estructuración social que provocará el condicionamiento óptimo para el tipo de naturaleza humana al que se aspiraba, el hombre nuevo, el comunista.

Dentro de sus consideraciones al respecto planteaba que la transformación de la conciencia humana debía de empezar en la primera fase del período de transición del Capitalismo al Comunismo, pensaba que la nueva conciencia social no se obtendría como un resultado final de una primera etapa de desarrollo de la base material y técnica, de la eficiencia económica, sino que la conciencia era un elemento activo, una fuerza material, un motor de desarrollo de la base material y técnica por eso no concebía que pudiera relegarse a un segundo plano la conciencia y cuidaba de que los métodos y los medios a utilizar para lograr el fin no fueran a alejarlo o desnaturalizarlo.

Muchos podrían pensar que el Che idealizaba acerca del papel del hombre, de las clases y las masas; pero él conocía bien teórica y prácticamente sus aspiraciones, sus anhelos, su psicología, su ideología y sobre todo la herencia que se arrastraba del Capitalismo. Tenía presente el sentido histórico de todo pensamiento y conducta y era fiel en la interpretación de los principios Marxistas-Leninistas.

Che era de la opinión de que la base económica y la superestructura no son fenómenos independientes y que no pueden ser abordados en etapas diferentes, coincidía con Marx en el sentido de que *“las circunstancias hacen al hombre en la misma medida en que éste hace las circunstancias”*³.

Por tanto la dimensión real del problema se capta al tomar conciencia de que la opción implicaba de inmediato la estructuración del conjunto de relaciones materiales

² TABLADA PÉREZ, Carlos. El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara./La Habana/: Casa de las Américas, 1987. p. 38.

³ TABLADA PÉREZ, Carlos. El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara./La Habana/: Casa de las Américas, 1987. p 40.

ideológicas que sellarían la producción de la vida y la conciencia social.

Según él, había que ver las formas en que está estructurado el aparato de dirección estatal, el carácter de los incentivos empleados, las formas mismas de propiedad que coexistan o no y su extensión, la existencia y acción del mercado y/o del plan, según sea el caso, la existencia o no de una basta producción mercantil, etc., elementos que configuran un determinado modo de producción, un determinado modo de actividad, un determinado modo de manifestar su vida los individuos, cuya formación ideológica brotará continuamente de tal estructura. Entonces los avances, estancamientos o retrocesos operados en el plano ideológico no podían explicarse de manera simplista a partir del mejor o peor trabajo político y de educación ideológica que se haya realizado sino que se hayan condicionado por el conjunto de relaciones materiales antes mencionadas.

El Che teorizó acerca de la racionalidad económica; *"comprobó como esta siempre gira sobre los conceptos de eficiencia, productividad, utilidad máxima, decisión óptima, beneficio, etc., y se percató de que falta, sin embargo, la pregunta: ¿Cuál es el objetivo que se persigue con que los elementos económicos se comporten de tal forma? Si se trata simplemente del desarrollo económico entonces ¿no importarían los métodos que se emplearan con ese fin?, ya que este se identifica con la racionalidad social. Pero es que la sociedad persigue objetivos superiores al desarrollo económico y más complejos que el desarrollo del nivel económico propiamente dicho, es por eso que de esta forma de razonar se desprende que entre esos objetivos de mayor alcance y la gestión económica existe una vinculación orgánica que se relaciona con la pregunta: ¿De qué forma han de comportarse los elementos económicos para lograr los objetivos que la sociedad persigue en su conjunto?"*⁴.

⁴ TABLADA PÉREZ, Carlos. El Pensamiento Económico de Ernesto Che

Para el Che el papel de la racionalidad económica quedaría delimitado, como uno de los elementos a través de los cuales se establece la racionalidad social, a la cual se subordina. Al respecto es necesario precisar que no es que el Che menospreciara la importancia del elemento económico, sino que lo veía como base fundamental para la formación de una conciencia social coherente con la sociedad comunista a través de su organización. Por tanto de todo ello se desprende una enseñanza: el triunfo revolucionario inicial abre la posibilidad del cambio social pero no es una garantía per se de éste. La vanguardia deberá promover de modo dirigido y conciente la creación de las estructuras que permitan generar la actitud comunista en las nuevas generaciones y no abandonar a la espontaneidad este delicado proceso.

La comprensión del fenómeno base-superestructura en esa etapa le permitió asumir una posición revolucionaria en relación con la economía socialista en la que la racionalidad económica no aparecía como indicador seguro de la transformación revolucionaria. Era del pensar que los sistemas de dirección aplicados controlan su legitimidad, validez u operatividad en términos estrictos de eficiencia económica y todas las investigaciones que se realizan para comprobar lo acertado o no de la opción tomada se centran en el análisis de los índices de eficiencia económica, lo que entraña una deficiencia metodológica que puede traer consigo el hecho que, de verse afectada negativamente la superestructura por las relaciones económicas y de no ser además analizado este elemento en cualquier posterior debate sobre una posible transformación del mismo, la posibilidad de que se establezca una dinámica de progresivas regresiones en la conciencia social se acrecienta de modo dramático.

"No se trata entonces de que un vulgar economicismo nos lleve a achacar a la estructura económica la causa de cualquier anomalía en el terreno superestructural,

Guevara./La Habana/: Casa de las Américas, 1987. p 41.

*pero sí de que aquella, en tanto base, no solo debe colocarse al margen de toda sospecha cuando algo ocurre, sino que debe ser el primer sospechoso a ser interrogado*⁵.

El 7 de octubre de 1959 Fidel anunciaba la designación del Che para ocupar el cargo de Jefe del Departamento de Industrias del Instituto Nacional de Reforma Agraria y más tarde en febrero de 1961 el Gobierno Revolucionario aprobó varias leyes referentes a la estructura política-económica del país, creándose de esta forma el Ministerio de Industrias y designándose al Che para la jefatura del mismo. Para entonces la situación de Cuba era la siguiente:

Un país de agricultura atrasada y monoprodutora, de escasa industria; con notable retraso tecnológico y bajos índices de productividad, incapaz de autoabastecerse, de economía abierta, con absoluta dependencia del comercio exterior, pero sin flota mercante, con una fuerza laboral poco calificada, nutrida por escasos técnicos e ingenieros; sin fuentes de energía y sin una organización de los recursos hidráulicos que permitiera a la agricultura enfrentar los fenómenos temporales y climáticos; con necesidades sociales de todo tipo que se habían acumulado durante décadas y con un grave problema de desempleo pendiente a solucionar.

Por otra parte era un país con una aceptable red vial si se comparaba con otros países latinoamericanos en aquel entonces, con una notable red de comunicaciones que iban desde el télex hasta el teléfono, pasando por la radio, la microonda, el cable, el telégrafo y la televisión; donde algunas corporaciones extranjeras habían implantado las últimas innovaciones técnicas en lo que a contabilidad, organización, dirección de la producción y control económico respecta.

También existía un poderoso campo socialista cuya consolidación económica, militar y política era incuestionable.

Este conjunto de factores indicaba la posibilidad y la necesidad de construir un modelo de dirección de la economía que, apoyándose en la experiencia de los países socialistas, en el sistema de comunicaciones existente, en la magnitud geográfica de la nación y en los últimos adelantos de las técnicas económicas de análisis, control y organización de la producción, centralizase la gestión administrativa, lo que, contando con indicadores adecuados permitiera el pase a la consolidación de una economía planificada.

Bajo esta situación histórica del país y luego del Che haber profundizado en los aspectos antes analizados y habiendo tenido la posibilidad de hacer una visita a Yugoslavia en el 59, nace el Sistema Presupuestario Financiero cuyas bases surgieron inicialmente como un conjunto de medidas prácticas como la centralización de fondos, producto a problemas concretos del sector industrial (empresas con recursos financieros sobrantes y otras sin ellos). Este fue el modo en que se organizó y funcionó la economía estatal cubana en el sector industrial en una fase tan temprana de la Revolución Socialista.

La sección de finanzas, contabilidad y presupuesto del Departamento de Industrias administraba el fondo centralizado. Para esto, estableció los presupuestos y un programa de ejecución, acorde a un plan anual. Le correspondería también a este departamento los primeros pasos en la planificación. El Banco Nacional era el depositario del fondo centralizado. Este departamento le enviaba copia de los presupuestos de las unidades y las agencias bancarias no efectuaban pagos superiores a lo estipulado en el presupuesto.

El Sistema Presupuestario de Financiamiento se desarrolló con el objetivo de eliminar la anarquía heredada, fortalecer el Estado revolucionario que recibió una

⁵ TABLADA PÉREZ, Carlos. El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara./La Habana/: Casa de las Américas, 1987.p 45.

estructura económica social neocolonial y subdesarrollada.

El nombre de Sistema Presupuestario de Financiamiento proviene de que la empresa entrega al presupuesto nacional todos sus ingresos, es decir no acumula ni retiene efectivo en una cuenta propia. La empresa, además, gasta de acuerdo con el plan financiero, por lo que recibe del presupuesto disponibilidades de fondos que le son situados en una agencia bancaria que registra las operaciones de la empresa en tres cuentas: la de salario, la de inversiones y la de otros gastos.

Las empresas recibían todos los fondos que necesitaban para efectuar sus actividades por lo que resultaba innecesaria la solicitud del crédito bancario y toda la ficción contable que trae consigo. Este modo de operar estaba basado en el sistema que tiene un consorcio multinacional altamente tecnificado, en las relaciones que existen entre la casa matriz y sus subsidiarias.

Para conformar el Sistema el Che se basó en lo siguiente:

- Las técnicas contables avanzadas que permitían un mayor control, una eficiente dirección centralizada, así como en los estudios y aplicación que efectuaba el monopolio de los métodos de centralización y descentralización.
- Las técnicas de computación aplicadas a la economía y a la dirección; igualmente, los métodos matemáticos aplicados a la economía.
- Las técnicas de programación y control de la producción.
- Las técnicas del presupuesto como instrumento de planificación y control por medio de las finanzas.
- Las técnicas de control económico por métodos administrativos.
- La experiencia de los países socialistas.

El Sistema de Financiamiento Presupuestario es un sistema centralizado de dirección de la economía, con un control bastante riguroso de las empresas; con un control consciente de los directores de empresas y considera el conjunto de la economía como una gran empresa estableciendo la colaboración entre todos

los participantes como miembros de una gran empresa, en vez de luchar entre ellos en la libre competencia, dentro de la construcción del socialismo.

Como se puede observar uno de los basamentos que el Che tuvo en cuenta fueron las técnicas contables avanzadas que permitían un mayor control, una eficiente dirección centralizada, así como en los estudios y aplicación que efectuaba el monopolio de los métodos de centralización y descentralización. Al respecto en una de las reuniones que presidía planteó:

“Creo que el Sistema de Financiamiento Presupuestario significa por todas sus concepciones, un paso de avance que permite al menos estar prestos, cuando nosotros queramos profundizar más en este análisis, a tomar las medidas necesarias y a impulsarlas sin que tenga que sufrir una gran conmoción sobre el sistema, porque evidentemente es un camino que va en el sentido de la administración por su sendero progresista, que es el sendero de los monopolios”⁶.

Esto podrá traer alguna confusión en el sentido de que los monopolios son expresión de la fase superior del capitalismo, sin embargo, debido a que el Che era un estudioso de la filosofía, comprendía que dialécticamente, a pesar de que en el período de transición había que desatar una lucha encarnada contra el Capitalismo se podía tomar de él aquellos instrumentos que sirvieran en la construcción de la nueva sociedad, evidencia de esto se muestra en la siguiente frase de él: *“Las formas de conducción de la economía como aspecto tecnológico de la cuestión, deben tomarse de donde estén más desarrolladas y pueden ser adaptadas a la nueva sociedad. La tecnología de la petroquímica del campo imperialista puede ser utilizada por el campo socialista sin temor de contagio de la ideología burguesa. En la rama económica, en todo lo referente*

⁶ TABLADA PÉREZ, Carlos. El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara. /La Habana/: Casa de las Américas, 1987. p 73.

*a normas y técnicas de dirección y control de la producción sucede lo mismo*⁷.

No obstante a esta visión, acotaba diferenciando entre las formas de conducción de la economía desde el punto de vista técnico de la cuestión y las formas de conducción en su aspecto ideológico, las cuales no deben perdurar y desarrollarse sobre la base de mecanismos de incentivación y de criterios de dirección de la economía inherentes al régimen capitalista de producción.

Che en el momento de su partida en 1965 a misiones internacionalistas estaba conciente que el Sistema no era un todo acabado y fue el principal crítico de este desde su nacimiento, en toda oportunidad que tenía para expresar las debilidades de este lo hacía fuertemente.

Dentro de las principales debilidades detectadas por él se encuentran las siguientes:

- La inmadurez que tenía el sistema en sí.
- La escasez de cuadros realmente capacitados en todos los niveles.
- La falta de una difusión completa de todo el sistema y de sus mecanismos para que la gente lo fuera comprendiendo mejor.
- La falta de un aparato central de planificación que funcione de la misma manera y con absoluta jerarquía.
- Fallas de abastecimiento de materiales, de transporte, en el aparato de control de la calidad.
- Fallas en las relaciones con los organismos de distribución (MINCIN y COMEX).

En este orden el Che planteaba que todavía le era difícil precisar cuáles fallas eran producto de debilidades inherentes al sistema y cuáles otras debidas sustancialmente al grado de organización que se tenía, y agregó al respecto: *“Nuestra tarea fundamental es seguir perfeccionando el sistema administrativo, que no es más que un Sistema de Financiamiento Presupuestario; ir buscando las causas, los motores realmente internos, las raras interrelaciones que existen en el socialismo entre el hombre, el individuo y la sociedad, para poder utilizar las armas nuevas que se ofrecen y desarrollarlas al máximo, cosa que no ha sucedido todavía*⁸.

Entonces uno de los principales aportes del Che es el hecho de que la efectividad del Sistema no se evaluaría solamente por la optimización de los recursos a su alcance, ni por el monto cuantitativo de los beneficios y utilidades obtenidos por sus empresas, sino además por su capacidad para optimizar la gestión económica en función del desarrollo de la educación comunista, por su capacidad para armonizar los objetivos estratégicos y tácticos, sociales y económicos, es decir, por su capacidad para armonizar la racionalidad social y la económica.

⁷ TABLADA PÉREZ, Carlos. El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara./La Habana/: Casa de las Américas, 1987. p 74.

⁸ TABLADA PÉREZ, Carlos. El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara./La Habana/: Casa de las Américas, 1987. 77.