

## **EL LEGADO DE MARTÍ PARA EL LOGRO DE LA DIRECCIÓN EFICAZ EN LAS ORGANIZACIONES CUBANAS (II).”**

### **AUTOR:**

MSc. Francisco Rodríguez González  
Profesor  
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED)  
Universidad de La Habana.

### **RESUMEN:**

En el presente trabajo se indaga sobre los principales rasgos que caracterizan el pensamiento y la práctica martiana en el ámbito de la dirección política, a partir de un enfoque holístico e integrador. Se trata aquí la actividad directiva como un proceso consciente de construcción de símbolos y significados, en el cual actúan como valores rectores principales el humanismo y la ejemplaridad.

En el desarrollo de la temática abordada se hace énfasis en la unidad dialéctica entre teoría y práctica, presente de forma permanente en toda la actividad de dirección-liderazgo desplegada por José Martí, en el proceso organizativo de la “guerra necesaria” contra el colonialismo español y la creación de las bases socio-políticas de la nueva República.

En el trabajo se revela la vigencia del pensamiento martiano sobre la dirección como proceso, y su legado trascendente para las nuevas generaciones de dirigentes de las organizaciones cubanas, en el contexto de la construcción y transformación del socialismo del siglo XXI.

### **PALABRAS CLAVE:**

Dirección-liderazgo, humanismo, ejemplaridad, dirección por valores, rescate y recreación de las tradiciones revolucionarias, símbolos.

### **INTRODUCCION:**

El presente trabajo constituye la continuación de un anterior artículo publicado en esta misma revista en el número correspondiente al mes de septiembre, bajo el título: “El legado de Martí para el logro de la dirección eficaz en las organizaciones cubanas (I).” En dicho trabajo se pretendía compartir algunas reflexiones sobre los principales rasgos que caracterizaron el pensamiento y la práctica martiana en el ámbito de la dirección política, a partir de un enfoque holístico e integrador.

El trabajo que le presentamos en esta ocasión tiene como propósito continuar reflexionando sobre el tema, especialmente en el aspecto vinculado a la vigencia del pensamiento martiano sobre la dirección como proceso, y su legado trascendente para las nuevas generaciones de dirigentes de las organizaciones cubanas, en el contexto de la construcción y transformación del socialismo del siglo XXI.

**DESARROLLO:**

Siguiendo la lógica del trabajo anterior con relación al planteamiento acerca de un modelo teórico, el cual constituye según nuestro criterio el fundamento o marco conceptual de la práctica transformadora de Martí como líder, señalábamos, que independientemente de contar con una concepción general de pensamiento bien estructurada y madura, en el ámbito de la dirección se necesita además desarrollar competencias particulares que garanticen una influencia efectiva sobre el objeto de gestión, o sea, lo que pudiéramos llamar el instrumental necesario para llevar a vía de hecho las aspiraciones colectivas a través de un comportamiento deseado.

Martí se vale de estas competencias gerenciales o directivas para lograr con éxito los objetivos que se propuso en función de la conquista definitiva de la independencia de Cuba y de esta forma de toda la América Latina. Se pueden considerar las siguientes como las más relevantes a partir de una mirada desde la actualidad:<sup>1</sup>

1. Capacidad visionaria. (Enfoque estratégico).
2. Comunicaciones interpersonales.
  - ? Saber desarrollar el arte de la discusión.
  - ? Practicar la comunicación efectiva.
3. Capacidad de resistencia.
4. Delegar autoridad.
5. Promover los mejores valores humanos.
  - ✍ Reconocer el aporte de la gente
  - ✍ Promover formas de comportamiento comprometidos.
6. Saber organizar: recursos y hombres

Pretendemos reflexionar entonces, acerca de las particularidades de la puesta en práctica de algunas de las competencias directivas que distinguen a José Martí como líder indiscutible del proceso revolucionario cubano independentista del 95.

Compartimos plenamente el criterio de todos aquellos investigadores y escritores que resaltan la capacidad visionaria de José Martí en todas las esferas de la vida social y política, es indiscutible que para ser un verdadero líder y tener éxito, es necesario constantemente estar visionando, previendo el futuro, mirando más allá del presente y adelantándose a los acontecimientos a través de todas las vías posibles.

Martí elabora cuidadosamente su visión de futuro y la plasma en la República que delinea con mucha sabiduría. Su república “con todos y por el bien de todos” es su escenario futuro más probable, aquel para el cual desarrolla toda una concepción estratégica y para el cual define las estrategias necesarias para alcanzarla. El Apóstol ve ese futuro que tiene mucho de sueño, pero que a la vez es muy concreto y real, y así lo perfila, porque su formulación es el fruto del estudio constante y el conocimiento profundo del proceso de maduración de las condiciones necesarias, tanto en la Isla como en la emigración, para llevar a cabo la revolución. Esto lo expresa de forma convincente cuando señala: “Para

---

<sup>1</sup> Para identificar las competencias directivas más significativas en Martí se tuvo en cuenta también todo el estudio que realizó el profesor Dr. Alexis Codina Jiménez del CETED de la UH, con relación a la formación y desarrollo de las habilidades directivas, y que aparece en su libro Temas de Dirección. No.1 y 2. Ediciones Balcón, 2004.

*verdades trabajamos, y no para sueños.*<sup>2</sup> Revela aquí Martí, que aunque soñador por antonomasia, tiene *“muy bien puesto los pies sobre la tierra”*. El mismo se caracterizaba en este sentido, cuando se refería a su persona de la siguiente manera: *“La vida práctica necesita un hombre práctico. Duro es traer a la tierra la imaginación que vuela a lo alto; pero así lo dice el deber: así lo entiende el que sueña: así lo sabe el que vive.”*<sup>3</sup>

El futuro de la Patria refleja la visión de Martí, cual estado deseado, presentado de forma motivadora, retadora y atrayente para todos y cada uno de los cubanos que se consideraren verdaderos patriotas.

Para Martí el éxito de la empresa emprendida radicaba precisamente en la capacidad de prever cada detalle, cada momento, en la marcha por el objetivo mayor: la república democrática que el concibió y de la manera que la pensó. Es aquí una razón más en base a lo que se explica su afirmación de que: *“En prever está todo el arte de salvar.”*<sup>4</sup> Salvar cada vida, que es lo más valioso, salvar la *revolución y su organización*, salvar ante todo al país y lograr la victoria definitiva.

Existe por tanto en Martí una concepción estratégica clara y bien definida de cómo desarrollar una empresa, de la complejidad que presuponen llevar a cabo una revolución social con un carácter independentista, antiimperialista y latinoamericanista, y construir además las bases de una República democrática, justa y participativa. Al respecto la Dra. María Caridad Pacheco González del Centro de Estudios Martianos plantea que *“lo que distingue a Martí de otros grandes próceres y dirigentes políticos que le preceden o son sus contemporáneos, es que sabe advertir que la batalla de Cuba por su independencia es la primera fase de un esfuerzo estratégico de mayor alcance que no solo comprende a esta pequeña Isla y la de Puerto Rico”*.<sup>5</sup> Lo cual significa en otras palabras, que todo el proceso de organización de la guerra necesaria y fundación en Cuba de una república independiente y democrática constituye el fundamento de una estrategia de carácter continental.

Es por todo esto que Martí comprende que para llevar a cabo una revolución es necesario tener un fin determinado y planificar las acciones que permitan alcanzar la meta final, no es la espontaneidad, el apresuramiento y la irracionalidad lo que puede llevar al éxito, al contrario, por eso señala que: *“Sin fin fijo no hay plan fijo, sin plan fijo es muy dudoso el éxito de una revolución”*<sup>6</sup>, bien se pudiera decir de cualquier empresa que presuponga el concurso de los hombres.

Es fuente inagotable de enseñanza y aprendizaje para cualquier directivo actual, investigador o dirigente político, la capacidad de Martí y la inteligencia para aglutinar, unir y al mismo tiempo discrepar cuando de ideas se trata, sin ofender, sin herir, sin dividir. Estas habilidades de Martí se ponen de manifiesto en los diferentes altercados públicos

---

<sup>2</sup> Martí, José. Obras Escogidas en 3 tomos. Tomo III. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 2000. Pág. 119.

<sup>3</sup> Martí, José. Obras Completas. Tomo I. Edit. Ciencias Sociales, La Habana, 1975. Pág. 270 y 275.

<sup>4</sup> Martí, José. Obras Escogidas en 3 tomos. Tomo III. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 2000. Pág. 268.

<sup>5</sup> Dra. María Caridad Pacheco González. Centro de Estudios Martianos “Marxismo y tradición nacional en Juan Marinello (1923-1958)” Revista Cuba Socialista, Año 2007. No. 40. La Habana, 21 de junio del 2007. Disponible en: [http://www.cubasocialista.cu/texto/cs0246.htm#\\_ftn2](http://www.cubasocialista.cu/texto/cs0246.htm#_ftn2).

<sup>6</sup> Martí, José. Obras Escogidas en 3 tomos. Tomo III. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 2000. Pág. 116.

que por obligación enfrenta y resuelve con dignidad, haciendo siempre despliegue del buen arte del debate y la discusión, al discrepar con argumentos sólidos y verdaderos.

Martí como regla nunca personaliza los errores, cuando en ello no media cuestión de principios, porque como dice el propio Cintio Vitier: *“Entrañablemente tierno en la relación personal, Martí era inflexible en cuestión de principios.”*<sup>7</sup> Esto le asegura no romper definitivamente con ningún patriota o compañero de lucha, aunque no compartiera sus puntos de vista y por tanto lograr sumar a la causa cada vez más revolucionarios viejo y nuevos, manteniendo así la unidad de todas las fuerzas y factores de forma tal que le permitiera llevar con éxito la guerra necesaria a Cuba y lograr la verdadera independencia. Para él la unidad de todos los cubanos constituye condición indispensable en el logro de sus objetivos estratégicos a largo plazo. De esta forma lo vemos discutir y discrepar con Máximo Gómez y Antonio Maceo en diferentes momentos de su actividad revolucionaria, pero al final los lazos que los unen son más fuerte que toda discrepancia posible.

Martí le concede mucha importancia a la comunicación en su labor aglutinadora de todas las fuerzas identificadas con la revolución. Reconoce en la comunicación una actividad que debe ser sistemática, numerosa y repetida de forma tal que llegue a todos los miembros de las organizaciones del Partido Revolucionario Cubano y demás patriotas, y que sirva al mismo tiempo de retroalimentación a la máxima dirección de la organización partidista. Plantea acertadamente, algo que posteriormente lleva a la práctica, y que es la necesidad de conformar un sistema de comunicación general y continuo, al cual, la máxima dirección del Partido en persona debe prestarle la mayor atención.

Cuando se aborda en Martí la cuestión de la comunicación puesta al servicio de la dirección política del movimiento revolucionario que él encabezó, no puede dejarse de tratar su magnífica habilidad oratoria. Su capacidad oratoria constituyó uno de los principales y más importante instrumentos utilizados por el Apóstol para influir eficazmente en el pensamiento y el comportamiento de las personas en función de los objetivos estratégicos de la revolución. La serie de discursos que Martí pronunció a partir de 1887 son ejemplarizantes en este sentido, especialmente sus más gráficas intervenciones conocidas por “Con todos, y para el bien de todos”, “Los pinos nuevos” y “La oración de Tampa y Cayo Hueso”, que como señala Cintio Vitier *“le valieron la más clamorosa y popular consagración”*<sup>8</sup> y que además, fueron las cartas de triunfo que revelaron a Martí ante la comunidad cubana de emigrados de una simple referencia literaria en un ferviente y visionario revolucionario; amen de la conocida controversia pública con Enrique Collazo que reforzó esta imagen.

¿Cómo se puede explicar la fuerza y el impacto tan significativo que producía la oratoria de José Martí al ponerse ésta en función de la causa revolucionaria, creando conciencia y allegando nuevas fuerzas comprometidas e identificadas completamente con su visión?

Después de estudiar sus principales discursos dirigidos a crear las bases políticas, ideológicas y organizativas de la nueva revolución, se pueden descubrir en ellos, amen a

---

<sup>7</sup> Vitier, Cintio.-“Vida y Obra del Apóstol José Martí”. Centro de Estudios Martianos. La Habana, Cuba, 2006. Pág. 47.

<sup>8</sup> Vitier, Cintio.-“Vida y Obra del Apóstol José Martí”. Centro de Estudios Martianos. La Habana, Cuba, 2006. Pág. 51.

los estilos, lo que podemos identificar como resortes psicológicos-afectivos muy eficaces y llamados a garantizar el impacto que la palabra de Martí era capaz de producir en sus oyentes. Estos pudieran ser explicado como:

1. En primer lugar, la selección del tema, los tópicos abordados y la forma de hacerlo a partir del conocimiento de los intereses y de las pasiones del auditorio. (con frecuencia decía: *"Yo aborrezco la elocuencia inútil"*<sup>9</sup>)
2. En segundo lugar, el dominio de los asuntos abordados.
3. En tercer lugar, la dignidad de la vida del orador, ejemplo intachable en su vida pública y privada.
4. En cuarto lugar, la verdad como elemento inseparable del hablar en público, por muy dura que esta fuera (le brinda credibilidad al discurso).
5. Y en quinto lugar la forma problemática y polémica de abordar las cuestiones, no elude los temas espinosos, al contrario los motiva, para él cada intervención constituye un reto.

La verdad siempre presente en el verbo de Martí, en cuerpo y alma. Es ésta la principal cualidad de su oratoria, lo que le brinda credibilidad, de donde emana la fuerza capaz de mover en la dirección correcta los comportamientos y acciones de los hombres para lograr los objetivos que se han propuesto a partir de un alto compromiso e identidad con los mismos. Es la presencia permanente de la verdad limpia y clara en la creación política, escrita y oral de Martí, lo que le proporciona la credibilidad a sus palabras y como consecuencia ese impacto incuestionable que sólo lo trascendente es capaz de lograr. Aborrecía él la mentira y la demagogia, para las cuales consideraba que no existía justificación. Decía Martí: *"... a quien, por no parecer vencido en sus propósitos, esconde la verdad que los daña,..., y le estorba con esperanzas mentidas el juicio claro y la solución verdadera, a ese no cuadra más que un nombre:- criminal."*<sup>10</sup>

Martí utiliza también múltiples formas para el intercambio de la información, variadas maneras para transmitir sus ideas y retroalimentarse sobre la situación que le rodea y conocer además cuáles son las preocupaciones y desvelos de los cubanos. Él supo utilizar en función de sus propósitos revolucionarios y formativos lo que hoy podemos identificar dentro de cualquier organización como grupos informales y canales informales de comunicación. Una de estas vías lo constituyó su presencia frecuente en **La Liga** de Nueva York (sociedad patriótica y de instrucción, fundada por el periodista negro Rafael Serrá Montalvo, el 16 de febrero de 1888), donde había establecido como práctica que se le hiciera todo tipo de preguntas escritas con carácter anónimo; de esta manera se nutría de los temas de mayor interés de los participantes para el desarrollo de sus pláticas y debates sobre las cuestiones más actuales y de mayor preocupación de los grupos de emigrados cubanos.

Martí recibía información permanentemente a través de las comisiones que organizaba y enviaba a la Isla y de las visitas espontáneas que recibía y atendía con mucha dedicación y atención. Él llegó a conocer con exactitud la situación de la Isla, porque la estudió y ha indagado de forma permanente sobre su problemática. Ha discutido y compartido con los amigos y compañeros sus reflexiones sobre la situación política y económica de Cuba.

<sup>9</sup> Martí, José. "La Oración de Tampa y Cayo Hueso". Obras Escogidas en 3 tomos. Tomo III. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 2000. Pág. 54.

<sup>10</sup> Martí, José. "Para Cuba". Obras Escogidas en 3 tomos. Tomo III. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 2000. Págs. 286.

Tiene una red de informante muy bien establecida que constantemente lo retroalimenta con nuevas informaciones, recibe cartas periódicas desde Cuba y de otros lugares y dedica todo el tiempo posible a analizar e interpretar sus contenidos. El epistolario martiano conformó una inmensa y detallada red de hilos ocultos y públicos, que Martí utilizó para orientar, alertar, aconsejar, estimular no sólo a la emigración cubana, sino también a los patriotas de la Isla. El epistolario martiano como ninguno otro jugó un importante papel en la organización de todo el proceso revolucionario cubano.

Es interesante descubrir que hoy día como lo hizo Martí hace más de 100 años, los actuales directivos, según las más recientes investigaciones a nivel mundial, prefieren los medios orales de comunicación, le prestan una importante atención a lo que se denomina actualmente como información “blanda”, y emplean gran parte de su tiempo en el intercambio “cara a cara” con sus colaboradores y con los demás factores con los cuales establecen relaciones. Se conoce también que los actuales líderes “desarrollan y utilizan “redes” de relaciones que le proporcionan información y cooperación en el cumplimiento de su programa de trabajo”<sup>11</sup>; y todo esto ocurre en la era de la comunicación electrónica y el empleo de las nuevas tecnologías de la información.

Otros de los medios de comunicación que utiliza Martí y que juega un papel muy importante en todo el proceso organizativo de la revolución y en el proceso de adoctrinamiento de las masas fue el periódico “Patria”, vocero del Partido Revolucionario Cubano y que sale a la luz el 14 de marzo de 1892.

Por la atención personal y esmerada que le prestó a este periódico José Martí, podemos inferir sobre la importancia y la significación que siempre le otorgó al mismo en todo el proceso de orientación y de formación de la conciencia revolucionaria, y además, en la labor de integración de todos los factores y fuerzas en una sola unidad monolítica y poderosa, capaz de llevar la guerra necesaria a vía de hecho y construir desde sus cimientos una verdadera república con todos y para el bien de todos. En este sentido son pocas las experiencias que en nuestras organizaciones se realizan en función de tener medios impresos o en soporte digital que de forma amena, clara e interesante informen y contribuyan al mismo tiempo al proceso de modelación de actitudes y comportamientos deseados, a través del reforzamiento de los símbolos organizacionales, entre ellos aquellos que están estrechamente ligados a la estrategia organizacional. No podemos olvidar que para que exista una comprensión compartida de la estrategia por parte de todos, es necesario primero comunicar y aclarar la misma hasta los más recónditos rincones de la organización.

Martí desarrolló ampliamente la habilidad de la escucha activa, no sólo conocía las mejores técnicas al respecto, sino que constantemente las estaba empleando, es por ello que Leonardo Griñán Peralta señalaba con admiración sobre Martí haciendo énfasis en ésta, una de las habilidades directivas que más cultivó: “Y para colmo de perfección, sabía escuchar con atención.”<sup>12</sup>

Hoy día por lo general en las organizaciones cubanas no se aprovechan todas las posibilidades que las mismas tienen para lograr una comunicación adecuada y nos se utilizan todos los medios y técnicas con que se cuentan para la misma. La comunicación

---

<sup>11</sup> Codina, J.A. “Temas de Dirección No.1”. Ediciones Balcón. La Habana, 2004. Págs. 6 y 8.

<sup>12</sup> Griñán Peralta, L. “Psicografía de José Martí”. Editorial Oriente, Santiago de Cuba, 2002. Pág. 55.

sigue siendo una de nuestra más significativa carencia en la dirección organizacional. Todos comprendemos que si se gestiona adecuadamente su valor es inmenso, pero son pocos los que seriamente hacen algo para modificar la situación.

Es especial en Martí como persona y como líder su capacidad de resiliencia, que se expresa en la actitud que asume y los recursos personales que moviliza para hacerle frente a las adversidades, superarlas, aprovecharlas en función de sus objetivos y lograr una transformación de si mismo en sentido positivo.

Martí ante cada adversidad (personal o como personalidad pública) es capaz de activar toda una serie de recursos individuales que le permiten enfrentar situaciones complejas y salir fortalecido de cada trance. El Apóstol se encuentra constantemente sometido a los más disímiles factores de riesgos en el transcurso de toda su actividad como líder político, como lo puede estar hoy día, y de hecho lo está, cualquier directivo cubano, la cuestión aquí es precisamente desarrollar las capacidades necesarias para poder aprovechar positivamente las mismas y revertir las situaciones adversas en fuentes para el logro de una actitud constructiva en pro de los objetivos sociales, organizacionales e individuales. Al respecto el Primer Vicepresidente de los Consejos de Estado y de Ministros, General de Ejército Raúl Castro Ruz, planteaba en el acto central con motivo del aniversario 54 del asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes, una máxima que no por ser conocida deja de tener importancia en las condiciones actuales, él decía: *“Es deber de cada uno de nosotros, especialmente de los cuadros, no dejarnos aplastar por ninguna dificultad, por grande e insalvable que pueda parecer en determinada coyuntura.”*<sup>13</sup>

Consideramos que hoy día, en las condiciones de un entorno nacional e internacional altamente complejo y lleno de incertidumbre económica y que Carlos Lage lo describiera hacia el interior del país como una situación caracterizada por las *“... dificultades presentes hoy para dirigir una empresa. Los problemas con los abastecimientos, lo complejo de la contabilidad al existir dos monedas y dos tasas de cambio, las limitaciones de muchos trabajadores para atender algunas necesidades de sus familias, el resquebrajamiento de determinados valores, de la disciplina, del respeto a la propiedad social y colectiva son parte de la realidad que debemos transformar y lo haremos.”*<sup>14</sup>, es lógico que en tales condiciones es de vital importancia desarrollar en nuestros directivos la capacidad de resiliencia porque los errores e incluso hasta los fracasos pueden estar presente en cualquier momento, en ocasiones de forma inesperada y lo esencial aquí radica, en que el directivo si es honesto y sincero, sea capaz de superar esos momentos ascendiendo a una etapa superior en su ciclo profesional, laboral y de vida, enfrentando las dificultades con valentía y decisión.

Dentro de toda la visión martiana en el sentido de cómo dirigir una revolución y por ende una república, tiene lugar particular todo su concepción acerca de la importancia y el papel que juega el reconocimiento justo en el proceso movilizador de las fuerzas allegadas para alcanzar los objetivos comprometidos. Todo el pensamiento martiano en

---

<sup>13</sup> Discurso pronunciado por el Primer Vicepresidente de los Consejos de Estado y de Ministros, General de Ejército Raúl Castro Ruz, en el acto central con motivo del aniversario 54 del asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes, el 26 de julio 2007. Granma Digital. Disponible en: <http://www.granma.cubaweb.cu/2007/07/27/nacional/artic02.html>.

<sup>14</sup> Discurso de Carlos Lage Dávila, miembro del Buró Político y secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 30 de agosto 2007, El Economista de Cuba. Edición Online. Disponible en: <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/2007/nro315/discursolage.html>.

este sentido tiene plena vigencia hoy día. Martí veía como una necesidad el hecho de que se debía reconocer de forma permanente los esfuerzos de la gente en pro de la revolución, pero sentenciaba que esto había que hacerlo en el momento oportuno y exacto para lograr los efectos esperados en el cambio de conducta y comportamiento de las personas. Por eso señalaba que: *"El elogio oportuno fomenta el mérito; y la falta del elogio oportuno lo desanima"*<sup>15</sup>.

Aunque se premien sólo los resultados el reconocimiento por el esfuerzo realizado debe estar presente en todas nuestras relaciones con nuestros colaboradores, pero este reconocimiento debe ser oportuno y justo, en su justeza y equidad está precisamente su capacidad de movilizar fuerzas y desarrollar posibilidades potenciales, tanto del que la recibe como del que lo hace, por quedar éste satisfecho consigo mismo. Martí decía al respecto que: *"La alabanza justa regocija al hombre bueno, y molesta al envidioso. La alabanza injusta daña a quien la recibe: daña más a quien la hace"*<sup>16</sup>.

El Apóstol aprovecha cada ocasión que le es posible para reconocer el valor de cada uno de los revolucionarios y patriotas que colaboran con él en la dirección, organización y preparación de la gesta revolucionaria. Permanentemente en sus cartas a amigos, a compañeros e incluso, a algunos conocidos sólo de referencias, hace un aparte donde pone de manifiesto sin lisonjas, este merecido reconocimiento por aportar de una forma u otra al logro de los objetivos de la causa revolucionaria. Martí constantemente utiliza como práctica el reconocimiento por el aporte presente, pero no olvida nunca la contribución anterior, realizada a la revolución en el pasado por los patriotas cubanos; atrayendo de esta forma a su lado las fuerzas nuevas y viejas para compartir su visión.

Reconocer los esfuerzos y el aporte de forma permanente, como parte del quehacer diario, tal y como hacia Martí, sigue constituyendo una asignatura pendiente en nuestra forma de dirigir, y esto sin hablar ya de las carencia que aun subsisten vinculadas a la necesaria acción sistemática de premiar los resultados.

Por último debemos señalar que fue objeto constante de preocupación y ocupación de José Martí las acciones vinculadas al control, para él no existe nada ni nadie que pueda estar excluido de éste importante instrumento de retroalimentación, y en primer lugar constituye en este ámbito un ejemplo también, ya que somete todo su desempeño y actuación pública y privada al escrutinio colectivo y público, demostrando así el carácter avanzado y democrático de sus ideas al respecto.

Es por ello, entre otras razones, que no compartimos el criterio de algunos investigadores que tratan de afirmar<sup>17</sup> que Martí, como práctica, desarrolló métodos y formas para lograr el control absoluto del partido político fundado por él y de centralizar de forma excesiva en sus manos, todo el poder de decisión de la dirección del proceso revolucionario cubano. Los elementos de centralización de la dirección del proceso revolucionario que aparecen en la práctica martiana, revelan un carácter circunstancial y transitorio, y son ajenos por completo a la esencia y el espíritu democrático y participativo que promulgó siempre el

---

<sup>15</sup> Martí, José. "Sobre los oficios de la alabanza". Obras Escogidas en 3 tomos. Tomo III. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 2000. Pág. 88.

<sup>16</sup> Martí, José. "Sobre los oficios de la alabanza". Obras Escogidas en 3 tomos. Tomo III. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 2000. Pág. 88.

<sup>17</sup> Griñán Peralta, L. "Psicografía de José Martí". Editorial Oriente, Santiago de Cuba, 2002.



Apóstol. No podemos olvidar que él de forma permanente le recordaba a los demás y de paso se recordaba así mismo que la revolución no podía ser considerada "*propiedad exclusiva o empresa privada*" de alguien en particular (bastantes disgustos y mortificaciones tuvo que afrontar, por defender esta tesis con todas las fuerzas de su alma), y afirmaba refiriéndose a la obra revolucionaria que: "*Yo no creo que en aquello que a todos interesa, y es propiedad de todos, deba intentar prevalecer, ni en lo privado siquiera, la opinión de un solo hombre.*"<sup>18</sup> Pensamos que es incorrecto confundir aquí el espíritu y la voluntad democrática y participativa de dirigir, con la autoridad ejecutiva que le es propia a la toma de decisiones operativas y a las acciones rápidas en determinadas circunstancias difíciles.

## CONCLUSIONES:

De Martí con respecto a como dirigir un proceso social complejo hemos heredado múltiples enseñanzas y todas tienen plena vigencia hoy día para los cuadros, dirigentes y directivos que se desempeñan en las organizaciones cubanas, mencionaremos en este trabajo algunas de las que nos parecen más importante, no obstante, esto no significa que con ello agotamos el inmenso arsenal de su legado.

### Enseñanzas martianas útiles para una dirección eficaz en la actualidad.

1. Fomenta los mejores valores compartido por la organización, promuévelos. Actúa tú primero en correspondencia con ellos, se ejemplo, -es difícil, pero verás lo efectivo que resulta.
2. Sueña con el futuro, sin dejar de nutrirte de la realidad práctica.
3. No temas a la verdad, por muy dura que ésta sea, la credibilidad e impacto de tu discurso depende de ella.
4. Escucha con atención y desarrolla vías permanentes de retroalimentación.
5. Premia los resultados, pero reconoce siempre los comportamientos congruentes con los valores compartidos en la organización, a las personas de virtud, sinceras y cooperativas.
6. No permitas alabanzas vanas, te perjudicas a ti y al que la expresa. Te resta prestigio, desmoraliza el colectivo.
7. Promueve una actitud participativa en tus colaboradores, bríndale el espacio y las condiciones para ello.
8. Garantiza que exista la transparencia necesaria. Somete el desempeño y la actuación de todos (incluyendo la tuya) al escrutinio colectivo y público.
9. Tu responsabilidad e imagen como líder van más allá de las fronteras de la organización ¡cuídala, donde quieras que estés! No olvides que representas a la Revolución.

---

<sup>18</sup> Martí, José. "Carta al General Máximo Gómez". Obras Completas. Tomo I. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1975. Pág. 208.

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

1. Codina Jiménez, A. (2004) Temas de Dirección. No. 1 y 2. Ediciones Balcón.
2. Díaz Llorca, C. (2006) Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores. Ediciones Balcón. La Habana.
3. Martí, José. (1975) Obras Completas. Tomo I. Edit. Ciencias Sociales, La Habana.
4. Martí, José. (2000) Obras Escogidas en 3 tomos. Tomo I, II y III. Edit. Ciencias Sociales, La Habana.
5. Griñán Peralta, L. (2002) Psicografía de José Martí. Editorial Oriente, Santiago de Cuba.
6. Griñán Peralta, L. (1943) Martí. Líder político. Editorial Jesús Montero, La Habana.
7. Ibarra, Jorge. (1980) José Martí: Dirigente Político e Ideológico Revolucionario. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
8. Ramonet, Ignacio. (2006) Cien Horas con Fidel. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, La Habana.
9. Vitier, Cintio. (2006) Vida y Obra del Apóstol José Martí. Centro de Estudios Martianos. La Habana.
10. Periódico Granma, 11 de septiembre del 2007.
11. Dra. María Caridad Pacheco González. Centro de Estudios Martianos "Marxismo y tradición nacional en Juan Marinello (1923-1958)" Revista Cuba Socialista, Año 2007. No. 40. La Habana, 21 de junio del 2007, en: [http://www.cubasocialista.cu/texto/cs0246.htm#\\_ftn2](http://www.cubasocialista.cu/texto/cs0246.htm#_ftn2).
12. El Economista de Cuba. Edición Online, en: <http://www.economista.cubaweb.cu/2007/nro315/discursolage.html>.
13. Granma Digital, en: <http://www.granma.cubaweb.cu/2007/07/27/nacional/artic02.html>.

Trabajo presentado:

1 Abril de 2008

Aprobado por el Comité

Editorial:

10 de junio de 2008