

TÍTULO: “EL LEGADO DE JOSÉ MARTÍ PARA EL LOGRO DE LA DIRECCIÓN EFICAZ EN LAS ORGANIZACIONES CUBANAS (I).”

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.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal realizar una aproximación a la herencia legada por José Martí en el ámbito de la Dirección como proceso, desde su dimensión socio-política y humanista, con el propósito de revelar sus elementos más esenciales para poder comprender e interpretar el modo en que se manifiesta la actividad de dirección-liderazgo en la praxis revolucionaria del Héroe Nacional. Hoy día tiene una importancia decisiva el hecho de poder mostrar a través de la argumentación, lo trascendente y vigente que permanece aun el pensamiento del Apóstol sobre la conducción y dirección de los hombres en su desempeño político y social; y confirmar una vez más que no sólo el estudio de la práctica, sino también la interpretación teórica del ideario martiano sobre la problemática de la dirección política, puede y debe ser de uso obligado como fuente de aprendizaje y de inspiración por los líderes y directivos, de hoy y del mañana, en la acción sistemática y transformadora de la sociedad cubana en el contexto organizacional moderno.

El trabajo pretende además, aportar a la convocatoria que realizara el Partido como parte de su estrategia, en función de continuar profundizando en la vigencia actual del pensamiento del Maestro. En este sentido el compañero Eliades Acosta, jefe del Departamento de Cultura del Comité Central del PCC señalaba en entrevista al periódico "Granma": *"Puesto qué quieren enterrar al Apóstol, hemos de promoverlo más que nunca"*, y continuaba diciendo acto seguido: *"A los enterradores les sucederá como en aquel verso: "Los muertos que vos matáis gozan de buena salud." No sólo está vivo, sino como Fidel, al frente de su pueblo batallando."*¹

No se encuentra en los escritos y discursos de José Martí una teoría o postulados científicos elaborados de forma particular acerca de la Dirección; el sistema de ideas que sirve de base al enfoque martiano sobre la dirección se forma y desarrolla para la acción y se orienta en función de ella. Las competencias directivas que Martí desarrolla a partir de su desempeño como líder y como legado de la experiencia que va acumulando en su quehacer como dirigente político de la revolución cubana, revelan una profunda base de aprendizaje en la práctica, no obstante, su "hacer" en este ámbito fue especialmente sistemático, creativo y revolucionario. Todo lo anterior nos permite inferir que el pensamiento martiano sobre la dirección, el cual sirve de fundamento a esa brillante práctica directiva, no constituye, en primer lugar por la propia eficacia que demuestra, un grupo de ideas aparentemente inconexas entre sí, sino que conforma una concepción científica que parte de un enfoque holístico y que se caracteriza por su originalidad, creatividad y por ser avanzada a su tiempo.

Independientemente de lo difícil de la empresa, Martí encuentra las vías para alcanzar el éxito en ello, ¿cómo lo hace?, a partir de la construcción de un modo muy personal de liderazgo basado en dos pilares fundamentales: la ejemplaridad, y el humanismo con que enfoca la dirección de un proceso social complejo y contradictorio. Son estos los dos grandes valores rectores de su hacer como líder, los que nos deja Martí a través del tiempo como legado inapreciable para los cuadros de dirección de las organizaciones cubanas actuales. Aprender de él o no, hacer como él o no, es la problemática fundamental hoy día. De ello dependerá el cambio cualitativo integral que espera la población cubana en general en el "saber hacer" y "saber ser" de los dirigentes organizacionales actuales, proceso transformador llamado a revertirse de forma paulatina con una eficiencia y una eficacia no sólo comprendida desde un enfoque económico, sino también, y ante todo, social y político, en el ámbito de la formación y consolidación de valores desde y en la propia organización.

DESARROLLO

Hoy día las condiciones para ejercer la dirección en las organizaciones cubanas modernas no son las mismas a las que se enfrentó José Martí en su época, en un contexto social, económico y político diferente al actual; y en el cual tuvo que asumir su labor como líder indiscutible del proceso revolucionario cubano contra el colonialismo español. Además, no podemos obviar que los nuevos enfoques que predominan en la teoría y la práctica de la dirección actual son el resultado del desarrollo del quehacer investigativo, que sirvió origen a lo que la comunidad científica llama hoy día: Teoría General de la Administración (TGA), surgida como consecuencia de la 2da. Revolución

¹ Entrevista a Eliades Acosta, jefe del Departamento de Cultura del Comité Central del PCC. Granma, 11 de septiembre del 207. Pag. 8.

Industrial y del desarrollo del proceso de socialización y acumulación de la producción y el capital en las condiciones del capitalismo en un momento de alto desarrollo de las fuerzas productivas. Esta teoría y esta práctica se desarrollan constantemente, fuera y dentro de Cuba, constituyendo el fundamento que sirve para dirigir y gestionar a las personas y a las organizaciones modernas. Si bien con frecuencia toda esta teoría se cimienta en postulados y paradigmas generalmente aceptados por nuestros investigadores, profesores y empresarios, no siempre hemos sido cuidadosos y capaces de filtrarlos a través del fino tamiz de la crítica profunda y la contextualización precisa.

No obstante a la complejidad de los cambios ocurridos en el contexto mundial y nacional actual, se puede deducir a partir de sus escritos y discursos, que no le fue fácil tampoco a Martí en su momento dirigir la preparación y puesta en marcha de las diferentes etapas del proceso revolucionario cubano; tuvo el Apóstol que afrontar también muchas de las situaciones por las que hoy día pasa cualquier dirigente: la incertidumbre por los cambios constante del entorno, las intrigas, la mofa y el escarnio injustificado; las críticas en ocasiones sin fundamentos; los fracasos y la lucha por revertirlos; el tratar de llevar a cabo proyectos sin los recursos económicos, materiales y financieros suficientes y la batalla que ello implica; renunciar a muchas de las cosas que proporcionan satisfacción espiritual y material en la vida, incluso aquellas vinculadas con la atención mucho más personalizada de la familia y en especial de los hijos; la falta de tiempo real; además tuvo que enfrentar los riesgos que presupone tomar decisiones y también, porque no, convivir a veces con la ingratitud de la gente y con el insuficiente reconocimiento por la labor realizada. Y a pesar de todo, vivir cada día la experiencia como si se le fuese la vida misma para lograr la palabra empeñada y la obra prometida.

A Martí le correspondió dirigir y reconstruir prácticamente una revolución, cuando ya muchos no creían en su posibilidad o *“parecía que no la volveríamos a hacer”*², y para ello se sirvió de su experiencia, sensibilidad, humanismo, honestidad y sencillez. Para lograr una dirección política exitosa del movimiento revolucionario de aquella época, fuera y dentro de la Isla, el Héroe Nacional de Cuba fundamentó toda su actividad en la gestión de las diferentes fuerzas y factores, a partir de determinados valores esenciales de los cuales él mismo era portador por excelencia (constituía ejemplo), sin dudas es la expresión actual más fehaciente de lo que hoy conocemos como dirección por valores. Es el resultado de comprender la psicología y el pensamiento humano con profundidad y saber mover en el momento necesario en base a principios y “la razón”, los resortes precisos, capaces de crear un estado de motivación que lleve a las personas a lograr las metas fijadas, sin que se eche a ver por las mismas el esfuerzo personal que conlleva.

En el contexto cubano actual la empresa es ante todo una realidad sociopolítica e ideológica y por ende debe ser tratada como tal, por ello es plenamente válido y consustancial a su práctica situar el sistema de valores organizacionales en el lugar cimero que le toca ocupar en el proceso de dirección de la misma. Dirigir hoy día con valores y a partir de valores (por valores) no es una moda más, sino la expresión misma de la naturaleza del sistema sociopolítico en que vivimos, que es totalmente compatible con las mejores tradiciones históricas del proceso revolucionario iniciado en 1868 y con la esencia del pensamiento y la práctica de José Martí como líder y como hombre. A esto se le suma en la actualidad, el énfasis que hace la comunidad científica cubana sobre el enfoque de que el proceso de dirección está integrado no sólo de una dimensión técnico-

² Martí, José. “Mariana Maceo”. Patria, NY, 12 de diciembre de 1893. Obras Escogidas en 3 tomos. Tomo III. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 2000. Pág. 301.

organizativa, sino también de una socio-política, no siempre lo suficientemente estudiada y valorada tal y como amerita.

De lo anterior se explica porque en este trabajo se enfatiza en la cuestión de los valores para dirigir y en especial en la ejemplaridad y en el humanismo. Los valores ejemplaridad y humanismo son constantemente recurrentes en Martí, para él estos valores no constituyen conceptos que son necesarios explicar científicamente y de forma reiterada a partir de la propia acepción de la palabra, sino que expresan una manera de vivir y de dirigir, de manifestarse como líder plenamente identificado y comprometido con la causa revolucionaria, con su visión y con los fines a lograr a mediano y largo plazo. Ahora bien, Martí es consciente de esto a partir de dos cuestiones fundamentales:

- ✍ La primera, está vinculada a la comprensión de que los fines propuestos no son posibles alcanzarlos sino se propician determinadas conductas en el comportamiento de los hombres y los grupos formados por ellos.
- ✍ Y en segundo lugar, que estas conductas tienen que ser el reflejo de la preeminencia de determinados valores en los sujetos de la dirección, los cuales no surgen de la nada, sino que se construyen en el proceso consciente de dirección-liderazgo, donde el pilar fundamental es el **ejemplo del líder**, en el sentido integral del concepto.

Entonces, como lo fue para José Martí ayer, la imagen que en el sentido integral el directivo proyecta hacia los subordinados y hacia la comunidad en general hoy día, tiene que ser objeto permanente de preocupación y ocupación para todos los cuadros de dirección y dirigentes a todos los niveles. Porque para mirarse en ese espejo limpio de impurezas humanas que fue el Apóstol, tenemos que interiorizar que su vida como hombre y como líder de un proceso revolucionario complejo, constituye en sí un paradigma a seguir y compartir por los actuales cuadros de dirección de nuestras organizaciones. Su ejemplaridad constituye base de todo su proyección como líder, no en vano Cintio Vitier expresaba que José Martí “... fue sencillamente un hombre, en la cabal y olvidada acepción del término: es decir, una criatura moral sin mutilaciones y por lo tanto sin deformaciones, que supo asumir armoniosamente la totalidad de la imagen humana y proyectarla como paradigma salvador”.³

¿Ha perdido vigencia en la actualidad en el contexto empresarial cubano la actitud paradigmática del Héroe Nacional que junto al humanismo constituyen los pilares fundamentales de toda la concepción martiana del proceso de dirección-liderazgo? La respuesta es obvia, si analizamos con profundidad su vida y su obra y si seguimos con atención las últimas intervenciones de los fundamentales dirigentes de la revolución. El propio Carlos Lage recientemente señalaba que:

“Cada vez que un cuadro, a cualquier nivel, pierde fuerzas para enfrentar los problemas, cae en la rutina, se acomoda o se corrompe, nos mancha a todos y mancha a la Revolución. El socialismo es la ciencia del ejemplo, ha dicho Fidel. Sin el ejemplo

³ Vitier, Cintio.-Vida y Obra del Apóstol José Martí. Centro de Estudios Martianos. La Habana, Cuba, 2006.Pág. 10.

personal, sin modestia, sin austeridad, sin la conciencia y la conducta revolucionarias de los directores de las empresas nada se puede conseguir.”⁴

Para Martí la política constituye el eje esencial a través del cual se logra dirigir a los hombres, pero a la vez hace énfasis en que la misma tiene sus principios que son imposibles obviar. Para él una buena conducción de los hombres es posible, sólo si ante se conocen bien las condiciones y situaciones económicas, sociales, políticas e ideológicas en las que se desenvuelven los sujetos de la dirección: sus aspiraciones, intereses, motivaciones y deseos. Martí reconoce como una cuestión de vital importancia el hecho de comprender que la dirección política es ante todo prever hacia donde se va y cómo, y qué conflicto resolver para lograr la integración necesaria que presupone la consecución exitosa de los objetivos, pero no cualquiera integración, sino la integración que implique compromiso e identidad, es por ello que él se refiere con claridad acerca de la política señalando que: *“La política es el conocimiento del país, la **previsión** de los conflictos lamentables o acomodos ineludibles entre sus factores diversos u opuestos, y el deber de allegar las fuerzas necesarias cuando la imposibilidad patente del acomodo provoque y justifique el conflicto.”⁵*

Lo que Martí identifica en sus escritos como política se inserta perfectamente en la actualidad dentro de la llamada teoría general de la administración (TGA) en el ámbito del paradigma político utilizado en el tratamiento del proceso de toma de decisiones, donde tiene que estar presente la negociación, la persuasión y la adecuación de los diferentes factores para que se pueda adoptar el mejor curso de acción, compartido y aceptado por los colectivos de forma participativa, sin ningún tipo de imposición. No es entonces el estilo autocrático, o la aplicación del principio de “orden y mando” lo que puede resolver, de una vez por toda, los problemas de la ineficacia productiva de nuestras organizaciones en la etapa actual. Para la sociedad cubana de hoy y para las empresas en particular sigue manteniendo su validez aquel pensamiento que Martí con mucha preocupación y pena le expresara a Máximo Gómez en carta fechada el 20 de octubre 1884, donde le dice: *“Un pueblo no se funda, General, como se manda un campamento”⁶* Una empresa tampoco es posible dirigirla hoy día, sobre la base de los métodos autoritarios o dentro del marco de las formas tayloristas o fordistas de dirección; las cuales hace tiempo que agotaron sus posibilidades.

En Cuba, en la medida en que se avance en la Batalla de Ideas y se alcancen niveles superiores de desarrollo en la cultura general integral de los trabajadores, en todas las esferas de la vida socio-económicas, se hará muy difícil mantener los esquemas antiquados de dirección empresarial, ya que las personas estarán cada vez más interesadas en potenciar a niveles superiores sus capacidades de independencia, autonomía y de participación responsable, transformándose de esa forma todo el sistema de valores predominantes y por lo tanto los métodos para dirigir. En estas condiciones el humanismo y la ejemplaridad serán los valores que pasarán a conformar la base de todo

⁴ 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>.

⁵ Martí, José. Obras Escogidas en 3 tomos. Tomo III. Edit. Ciencias Sociales, La Habana, 2000. Pág. 170.

⁶ Martí, José. “Carta al General Máximo Gómez”. Obras Completas. Tomo I. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1975. Pág. 177.

el sistema de creencias en las organizaciones cubanas modernas, así como los valores: exigencia, puntualidad y sacrificio pasarán a un segundo plano.

Martí se revela desde los primeros momentos de su actividad revolucionaria más intensa como un verdadero líder y un visionario, especialmente después de la polémica pública que entabla con Enrique Collazo en 1892. El Héroe Nacional muestra sus capacidades como dirigente, ya que es capaz de ejercer con éxito una influencia activa sobre la mayoría de los cubanos patriotas emigrados en E.U, y que luego se extiende a los patriotas residentes en Cuba.

El Apóstol fue capaz de lograr con su acción y empuje que estos grupos de cubanos colaboren de forma voluntaria, con entusiasmo y en unidad, por alcanzar y consolidar los objetivos independentistas y fundacionales de la nueva república, trazados por el Partido Revolucionario Cubano. Es la fuerza de Martí tan poderosa, que incluso en aquellos lugares como era la Florida, donde la desconfianza y la apatía patriótica había ganado adeptos, logra poco a poco levantar el ánimo revolucionario, lo cual lo lleva a expresar después de un viaje que realiza a esta ciudad en 1893 que “a razón pura, se ha erguido otra vez la emigración cubana toda.”⁷ A razón, ejemplo, consagración y virtud, agregaríamos nosotros.

Como si todo esto no fuera suficiente para resaltar sus méritos como líder con “L” mayúscula, se destaca el hecho de que Martí logra desde el punto de vista de la dirección y organización del movimiento revolucionario cubano lo que no pudieron lograr los jefes más prestigiosos de la Guerra del 68, entre el período 1884 y agosto de 1886, fecha ésta en que Gómez en una circular dirigida a los cubanos reconocía el fracaso de todas sus acciones para crear las condiciones que permitiera llevar la guerra a Cuba.

¿Por qué Martí se convierte en líder innegable de la gesta revolucionaria del 95 y la figura política más prominente de su época, siendo como era un intelectual inexperto en las cuestiones vinculadas a las luchas militares? Esto es posible solamente, porque Martí da muestra fehacientes de sus capacidades organizativas, administrativas y de gestión (recordemos el hecho de haber logrado en casi total secreto la difícil tarea de fletar 3 barcos con armas y pertrecho para 400 combatientes), sus habilidades políticas ilimitadas, su ejemplaridad, su honestidad y transparencia que llena toda su actuación, su humanismo y consagración a la obra revolucionaria; y además porque demostró que la revolución como cualquier otra empresa, en cualquier tiempo, tiene que ser una obra detallada y previsor de pensamiento e inteligencia.

Todo ello es válido también en el ámbito de la dirección empresarial moderna, donde dirigir no puede ser una actividad basada sólo en el empirismo y la experiencia como en ocasiones se cree y se practica; requiere de estudio, de conocer, de ser capaz de conceptualizar y saber utilizar las regularidades y principios que rigen los procesos directivos, presupone en fin de cuenta de la formación de competencias profesionales y laborales, que incluye por supuesto, el proceso de apropiación de valores.

Fortalecen la imagen de líder del Apóstol los rasgos que conforman su personalidad. La misma se conforma con los rasgos o cualidades similares a los que hoy día, son utilizados con frecuencia en la literatura y en la práctica empresarial, para caracterizar a los líderes

⁷ Martí, José. “El Viaje del Delegado a la Florida”. Patria, NY, 28 de diciembre de 1893. Obras Escogidas en 3 tomos. Tomo III. Edit. Ciencias Sociales, La Habana, 2000. Pág. 303.

con un desempeño de éxito. El investigador Leonardo Griñán Peralta hacía énfasis en estos rasgos de la personalidad de Martí, a los que no referíamos anteriormente, cuando señalaba en su libro "Psicografía de José Martí": "...Martí fue sinceramente afable, siempre se le vio optimista, oportuno, transigente, mesurado, discreto, maestro en el arte de "confiar las verdades", empeñado en no herir ni aun levemente ...; respetuoso con todos, como para que cada cual se empeñase en cultivarlo conservándose satisfecho de sí mismo..., fiel a su costumbre de siempre dar una sonrisa, una frase, una esperanza, un recuerdo, un favor, un obsequio."⁸. La descripción anterior es consustancial con el humanismo que caracterizó al Martí, y que le sirvió de base a todo su concepción general sobre el proceso de dirección-liderazgo para guiar e influir en las demás personas hacia el logro de la visión compartida y aceptada por las fuerzas revolucionarias y patrióticas. Martí lleva el humanismo (sensibilidad y solidaridad) a su más alta expresión cuando se convierte para él en una práctica sacerdotal el hábito de pensar en los otros más que en sí mismo.

Somos entonces partidarios, de que se puede hablar de un modelo de dirección-liderazgo martiano, el cual se comprende en el ámbito de un proyecto inteligentemente elaborado y llevado a la práctica revolucionaria por José Martí, de rescate y re-creación de las tradiciones revolucionarias de la gesta del 68 y de los valores de la Protesta de Baragúa, que son enriquecidos y contextualizados en las nuevas condiciones, a partir de una doctrina política única que se fundamenta en una visión de profundo sentido humanista, con un carácter eminentemente democrático y participativo y de un intenso arraigo en la justicia social, y que además se caracteriza por su dimensión latinoamericanista y antiimperialista.

Desde la posición ideológica martiana, rescatar las tradiciones revolucionarias significa no sólo preservar los mejores valores de la gesta del 68, sino también, mantener y desarrollar los mismos en un nuevo contexto económico-social y político de la isla y de la emigración, desechando lo negativo y enriqueciéndolas desde una visión transformadora y universal. El Apóstol no niega la herencia patriótica y revolucionaria de la gesta anterior: sus ideales, sus líderes, etc.; sino al contrario, la recrea constantemente, recurre continuamente a ella, la actualiza y la eleva a una nueva dimensión política que se estructura en una novedosa doctrina de lucha, de dirección y fundación de la futura república con todos y para el bien de todos.

Como parte de este proceso de rescate y re-creación de las tradiciones revolucionarias y que le sirve a Martí como vía esencial para dirigir por valores, el Maestro desarrolla una intensa y fructífera actividad encaminada esencialmente a la construcción conjunta de símbolos, sin descuidar, por supuesto, las necesarias acciones destinadas a desmontar aquellos que por la fuerza del tiempo y de las circunstancias habían agotado sus potencialidades, o los que constituían los anti-símbolos y que respondían a la ideología colonialista del gobierno español. El Apóstol comprende que el proceso de construcción conjunta de un sistema de símbolos, donde participe activamente la comunidad cubana exiliada y a la cual se va incorporando paulatinamente los patriotas de la Isla, puede constituir la vía esencial de modelación de una conciencia patriótica, comprometida e identificada con la Revolución y con la futura nación. José Martí estaba plenamente convencido de que los símbolos son a la vez: síntesis y voluntad.

⁸ Griñán Peralta, L. "Psicografía de José Martí". Editorial Oriente, Santiago de Cuba, 2002. Págs.55-56.

El dirigente hoy día debe pensar seriamente en las vías y formas que están a su alcance y de la organización en general, para de forma consciente e intencionada poder emplear, su tiempo, pensamiento y los recursos a su disposición en función de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de construcción y asimilación de los símbolos organizacionales que le permitan modelar y potenciar en sus trabajadores comportamientos y actitudes comprometidas e identificadas no sólo con la organización, sino al mismo tiempo con la Revolución y su ideal. Lo que a nuestro entender significa que el trabajo de transmisión y formación de valores en las organizaciones cubanas no es una cuestión que atañe sólo a las organizaciones políticas y de masas, es ante todo una responsabilidad de sus dirigentes ¿qué mejor trabajo político-ideológico en cualquier organización que ser eficaz y eficiente, trabajar con calidad y con una orientación permanente al cliente? ¿De quién es en primer lugar responsabilidad de lograr este estado deseado?

Carlos Lage al respecto señalaba: *“El director de una empresa al frente de un eslabón esencial de la economía del país es también y ante todo un representante del Partido y del Gobierno ante sus trabajadores. Es un dirigente económico, pero también político cuya primera tarea es defender, difundir y hacer prevalecer las ideas de la Revolución.”*⁹ Sólo de esta manera será posible alcanzar una eficiencia y una eficacia económica, social y política perdurable en el tiempo; por tanto, lo que se pone en juego aquí es la propia posibilidad de resistencia y existencia de la Revolución cubana.

El proceso de rescate y re-creación de estas tradiciones revolucionarias, herencia de la nación cubana, actualizadas y contextualizadas en un momento histórico-social determinado se revela en Martí, a través de la construcción de símbolos que son capaces de reforzar comportamientos deseados, los cuales en el marco del predominio del humanismo y la ejemplaridad como valores rectores de la dirección martiana adquieren un significado cardinal. Para el Apóstol esta no es una acción espontánea, es el resultado de la puesta en práctica de toda su sabiduría, su talento especial e inteligencia (tratada ésta como inteligencia emocional), a través de las competencias directivas que sostienen su práctica como líder.

Es importante señalar que nos referimos aquí a competencias directivas y no sólo habilidades, porque en Martí, dirigir el proceso revolucionario cubano, se comprende como expresión de la síntesis del saber, saber hacer y saber ser, o sea, donde el conocimiento, las habilidades y los valores humanos universales y revolucionarios conforman un todo, inseparable e indivisible, para dar lugar a un hombre íntegro e intachable, aunque no perfecto. Porque antes de ser líder Martí era un ser humano sin manchas y sin tachas, por lo menos en lo que respecta a los valores esenciales del ser humano. Sería un error imperdonable separar a Martí hombre del Martí líder.

No es en vano que entonces podamos afirmar que este enfoque deba constituir fundamento inviolable y de obligatoria observancia en todo proceso de reclutamiento, selección y formación de los cuadros y dirigentes de todas las organizaciones hoy día, independientemente del nivel para el cual esté destinado. A nuestro parecer la no estricta observancia de este principio es lo que nos ha llevado al fenómeno que queda confirmado

⁹ 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>.

por los estudios parciales que hemos realizados y que muestran que, en la mayoría de las ocasiones, especialmente en los niveles intermedios de nuestras organizaciones (no así en los niveles superiores de las organizaciones y organismos), las separaciones, demociones y las liberaciones (estas últimas, que en un momento determinado sirvieron para ocultar las verdaderas causas y poder tomar una medida que no pusiera al directivo “en mala ni con Dios, ni con el Diablo”) son el resultado, más de actuaciones que afectan la ejemplaridad de los cuadros y que están vinculadas a un deficiente control interno, que al desconocimiento técnico-profesional de los mismos sobre su actividad laboral.

Es por esto que comprendemos como una necesidad incuestionable hoy día desarrollar aquellos símbolos organizacionales que están llamados a reforzar actitudes y comportamientos deseados de los que depende no sólo la capacidad de resistencia de nuestro pueblo, sino también la posibilidad del desarrollo económico y social del mismo; los símbolos a que nos referimos son: eficiencia, eficacia, efectividad, calidad, orientación al cliente, 100 % de satisfacción del cliente, responsabilidad, identidad, compromiso, consagración, ejemplaridad, etc.

En nuestras condiciones, para que estos símbolos puedan ser comprendidos, aceptados y asimilados por las personas, y puedan generar una situación activa de transformación de actitudes y comportamientos, tienen que ser construidos de forma conjunta (sujeto-objeto) en un proceso de dirección-liderazgo, donde las habilidades directivas (comprendidas como competencias), constituyan las herramientas fundamentales sobre las cuales se fundamente su práctica. Las competencias directivas son las principales herramientas con que cuenta el dirigente para modelar actitudes e inspirar comportamientos, tal y como lo son la forja, el yunque y el martillo para el herrero, cuando le da la forma deseada al duro hierro.

Ahora bien, no será posible cambiar definitivamente la forma de pensar de las personas y por ende sus modos de comportamiento en el marco laboral, sino somos consciente de que al mismo tiempo que se toma definitivamente partido en el sentido de generar y desarrollar símbolos y trabajar en la conciencia de los miembros de nuestras organizaciones, es imprescindible crear un clima adecuado dentro de las mismas, asegurar las condiciones laborales mínimas indispensables, garantizar un salario justo y por ende, de forma general, una alta calidad de la vida laboral.

Es importante también que la organización contribuya a que sus miembros estén en capacidad de situarse de forma general, en condiciones favorable dentro el sistema de distribución de la riqueza nacional, a partir de un verdadero enfoque de justicia social y en correspondencia directa con los resultados del trabajo. La organización tiene la responsabilidad no solo de brindar a sus miembros seguridad material, sino también garantizar las condiciones que propicien un reconocimiento y un status social dentro de la comunidad. La solución del problema pasa aquí indiscutiblemente, a través de un enfoque de sistema y no a través de la solución parcial y atomizada de sus diferentes partes componentes.

Sobre la base de todo lo anteriormente expresado en el desarrollo del trabajo, consideramos que estamos en condiciones de presentar de forma esquematizada el modelo teórico que sustenta todo el pensamiento y la práctica del proceso de dirección-liderazgo de José Martí, como un todo, y que se argumenta desde el enfoque holístico. El gráfico resalta además, la importancia y vigencia que conserva hasta nuestros días la

concepción martiana sobre el proceso de dirección-liderazgo de las personas y los grupos, visto a partir de su impacto y trascendencia. (Ver figura No.1)

Este modelo teórico constituye el fundamento o marco conceptual de la práctica transformadora de Martí como líder, no obstante contar con una lógica del pensamiento bien estructurada y madurada como la que él llegó a elaborar, Martí era consciente de que para alcanzar la dirección eficaz y eficiente del proceso revolucionario cubano, se necesitaba además desarrollar y cultivar competencias gerenciales.

En el caso particular de José Martí, las competencias directivas que pone en práctica al actuar como líder de una compleja revolución social, son la expresión de la interrelación y complementación de los factores: especial talento personal, alta inteligencia emocional, un temperamento muy particular, que se une a una educación familiar y escolar (en el sentido más amplio de la palabra), y que fue base propiciadora para su desarrollo posterior como líder. Las competencias directivas que desarrolla el Apóstol son el resultado, ante todo, del factor experiencia. Martí se formó como líder no nació como tal, pero no se puede negar la influencia tan significativa que jugaron los rasgos de su personalidad en la conformación de una concepción muy propia de dirigir a los hombre, más aun, de liderar a los mismos, que indiscutiblemente ha perdurado en el tiempo.

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:¹⁰

1. Capacidad visionaria. (Enfoque estratégico).
2. Comunicaciones interpersonales.
 - ? Saber desarrollar el arte de la discusión.
 - ? Practicar la comunicación efectiva.
3. Capacidad de resiliencia ¹¹.
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

¹⁰ 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.

¹¹ La resiliencia es un llamado a centrarse en cada individuo como alguien único, es enfatizar las potencialidades y los recursos personales que permiten enfrentar situaciones adversas y salir fortalecidos, a pesar de estar expuesto a factores de riesgo. Ejemplos de personalidades con una resiliencia evidente son Demóstenes, Jean Piaget, Rigoberta Menchú, Ana Frank, Truman Capote, José Martí. El adjetivo resiliente del inglés *resilient* expresa esta cualidad y el sustantivo resiliencia expresa esta condición. Martínez Gómez, C., (2003:61) "Salud Familiar". Editorial Científico-Técnica, La Habana.

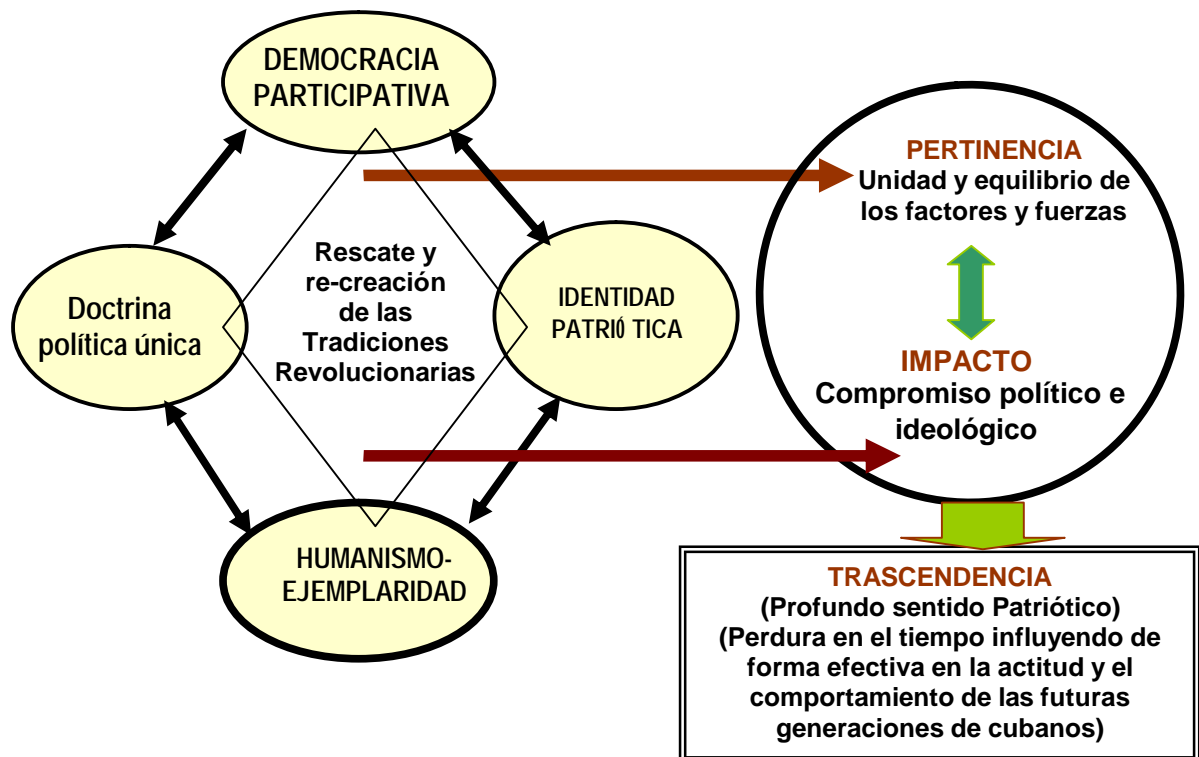


Fig. 1. Modelo del proceso de dirección-liderazgo desarrollado por José Martí.
(Fuente: Elaboración propia).

CONCLUSIONES

La práctica social y organizacional actual demuestra a cada momento, de que todo el legado martiano acerca de la dirección política del proceso revolucionario cubano mantiene plena vigencia en la actualidad y es de completa utilidad para todos los cuadros de dirección y directivos actuales de las organizaciones socialistas cubana, independientemente de la esfera de la vida socio-económica y política donde se desempeñen, y el lugar desde donde defienden el supremo propósito (en última instancia) de lograr una mayor eficacia y eficiencia desde una **mirada profundamente social y humanística**; en el marco de la cual prime, la concepción de que **el hombre (sin distinción de ningún tipo) y su bienestar constituyen la piedra angular fundamental de la dirección organizacional**.

Sólo si la dirección de la empresa se desarrolla sobre la base de claros y sólidos valores compartidos por todos en la organización, y contruidos de forma conjunta en la interrelación sujeto-objeto, el estado deseado alcanzado puede ser sostenible y perdurable en el tiempo, logrando el desarrollo, la eficiencia y la eficacia empresarial, no solamente desde el punto de vista técnico-económico, sino también socio-político.

Esta constituye la única forma verdaderamente socialista en una sociedad como la nuestra, en que la empresa se convierte además en un organismo de formación integral de valores. El famoso "output" término que con frecuencia es citado en los escritos vinculados a la Administración toma aquí una nueva dimensión, que se aleja de la

concepción única de comprenderlo sólo, como los productos finales del funcionamiento de la organización, sino que a la vez es expresión de un proceso de formación de competencias, de valores y de hombres, como los pensó el propio Martí, y por tanto de dirigentes más completos y dignos.

Trabajo presentado:
1 Abril de 2007

Aprobado por el Comité
Editorial:
10 de junio de 2007

BIBLIOGRAFÍA

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. Pacheco González, M.C., (2007) "Marxismo y tradición nacional en Juan Marinello (1923-1958)" Revista Cuba Socialista. No. 40. en: http://www.cubasocialista.cu/texto/cs0246.htm#_ftn2.
12. El Economista de Cuba. Edición Online, en: <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/2007/nro315/discursolage.html>.
13. Granma Digital, en: <http://www.granma.cubaweb.cu/2007/07/27/nacional/artic02.html>.