

Santiago Alemán
Santana

Orlando Saroza
Monteagudo

Jorge Pérez
Méndez

*Los recursos humanos
y el perfeccionamiento
de la empresa estatal
cubana a la luz del
pensamiento
guevariano*

E

l Che, como verdadero marxista, considera que el factor principal del desarrollo económico-social es el propio hombre, quien mediante su actividad consciente transforma la naturaleza en virtud de satisfacer sus necesidades, crea instrumentos, desarrolla tecnologías, y se transforma a sí mismo en un proceso histórico de continuidad y ruptura. Nos sitúa frente a un concepto esencial: recursos humanos.

La categoría recursos humanos adquiere diversas dimensiones, a saber: primero, en el sentido más amplio, y con visión de perspectiva, incluye a todas las personas, expresa las potencialidades transformadoras del hombre, actuales o futuras, expuestas o no, y sus valores éticos, y refleja la interrelación de los intereses individuales, colectivos y sociales en su unidad contradictoria, en la medida en que sintetiza el cúmulo de relaciones humanas. Segundo, los recursos humanos son portadores de determinadas relaciones de producción que caracterizan los diferentes regímenes socioeconómicos y los fenómenos superestructurales que les corresponden. Tercero, en el sentido estrecho, como categoría vinculada a las fuerzas productivas, refleja las potencialidades humanas para el trabajo, es decir, los conocimientos, capacidades, habilidades, hábitos y experiencias de los trabajadores.

Una definición de los recursos humanos de la empresa no puede pasar por alto ninguna de las dimensiones expuestas. Los

hombres interactúan entre sí y con los medios, como fuerza de trabajo, como seres humanos cargados espiritualmente y parte inseparable de la sociedad a la cual pertenecen.

Por recursos humanos de la empresa debe entenderse, entonces, al hombre vinculado a la producción y los servicios, con independencia de su nivel jerárquico en las estructuras organizacionales y funciones específicas, con sus conocimientos, capacidades, habilidades, hábitos, sentimientos, convicciones y valores, traducidos en acciones, como principal fuerza productiva y portador de las relaciones de producción propias del sistema socioeconómico y político establecido, con determinado compromiso social.

Para el socialismo los recursos humanos constituyen su máspreciado capital; el capital humano implica no sólo conocimientos, sino también y muy esencialmente conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco. Esa idea es parte esencial del pensamiento guevariano, aunque el Che no empleara nunca el término capital humano. Para él, el socialismo significa la ruptura de la dicotomía productores-propietarios, la real liberación del hombre, la expresión de su verdadera naturaleza humana. Todos los trabajadores se convierten en dueños y los directivos brotan de ellos. Se crean las premisas suficientes para la expresión plena de las capacidades creativas del hombre y el desarrollo de nuevos hábitos, sentimientos, convicciones y valores humanos.

Hoy en el ámbito empresarial mundial se ha producido un evidente vuelco hacia la priorización del lugar de los recursos humanos debido a las particularidades del panorama internacional, caracterizado por la globalización de la producción y los mercados, la utilización de tecnologías de punta y una fuerte competencia, todo lo cual lanza a primer plano el potencial humano como ventaja competitiva.

La ventaja competitiva referida a las potencialidades del hombre sólo puede ser asegurada con una efectiva Gestión de Recursos Humanos, vista como el conjunto de actividades que se realiza en una organización para obtener, mantener y desarrollar ese recurso, que en el socialismo coincide con la conducción del proceso de realización socioeconómica del nuevo productor-propietario. La evaluación del desempeño, cuyo objetivo

consiste en proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el trabajador o directivo realiza su labor, aparece como elemento de singular importancia.

En el caso cubano hoy, el hombre, en su doble naturaleza de productor y propietario, con sus niveles de desempeño, determina sobre las perspectivas reales de las empresas y del sistema socioeconómico en su conjunto.

Para el Che la propiedad de todo el pueblo constituye el pilar fundamental en el proceso de conformación de los recursos humanos propios del socialismo, es decir, del hombre como verdadero productor-propietario socialista. Para él la propiedad en general debe ser vista como el sistema muy complejo de vínculos socioeconómicos, objetivos, establecidos entre los hombres en determinadas condiciones del desarrollo social, en virtud de la apropiación de los medios de producción y de los resultados del trabajo. Por tanto, primero, no se trata de la relación hombre-objeto; segundo, no constituye un componente más de las relaciones de producción, una relación de producción independiente; y, tercero, es el fundamento general de todo el sistema de relaciones de producción, del cual forman parte también las relaciones de dirección.

El Che, tanto en sus trabajos teóricos como en su obra práctica, es consecuente con los postulados esenciales de Marx sobre la propiedad comunista, en especial con lo referente a que en su contenido son distinguibles varios elementos de especial significación, a saber: uno, se trata de una propiedad individual en tanto que refleja la unidad del productor, el trabajo y la apropiación de los resultados; dos, la cooperación aparece como forma de socialización de los medios de producción a escala de toda la sociedad y bajo su dominio y regulación; y, tres, la posesión colectiva de los medios de producción es premisa de que los resultados finales pertenecen a los productores.

La propiedad de todo el pueblo, forma principal de la propiedad comunista, en convivencia con otras formas no exactamente socialistas como la pequeña propiedad privada o la capitalista, necesarias en la transición, constituye el fundamento del régimen en construcción en Cuba, puesto que se trata de los vínculos camaraderiles y de colaboración establecidos entre todos los ciudadanos, en virtud del dominio social sobre los medios de producción principales y los resultados del trabajo glo-

bal. Es ahí donde cristalizan los intereses de la sociedad en plena correspondencia con la naturaleza y tendencia histórica del socialismo.

La propiedad social se expresa en todo el proceso de reproducción del sistema. El consumo es su concreción más exacta, su manifestación final; en él se entroncan definitivamente sus aristas social e individual. De manera que la propiedad personal del trabajador no es si no la forma concreta en que se realiza la propiedad social en la esfera del consumo, como condición de su bienestar.

El Che, como los clásicos del Marxismo, considera que la edificación del socialismo es un proceso de socialización real y creciente, dirigido conscientemente, que exige la participación activa de los trabajadores y que el desarrollo de la propiedad socialista no puede circunscribirse al crecimiento de los fondos básicos, de los activos, o de los volúmenes de producción. Eso significaría castrar su contenido esencial. El desarrollo sólo transcurre en la misma medida en que madura el conjunto de las nuevas relaciones de producción, en que se acrecienta en los trabajadores el sentimiento y la actitud de propietarios colectivos de los medios de producción y de los resultados del trabajo. Y tal maduración es posible si cristaliza el proceso de realización socio-económica de la propiedad.

De modo que la propiedad social socialista genera la comunidad de intereses y sirve de base al nuevo contenido de las relaciones económicas y sociales. La producción eficiente del mayor excedente económico posible, en aras del bienestar creciente de todos y cada uno de los miembros de la sociedad, tiende a ser el móvil del desarrollo del sistema, su ley fundamental. La cantidad y la calidad del trabajo aportado por cada cual se convierte en principio básico de distribución de la parte correspondiente del producto social destinado a la apropiación individual.

Por su parte, la planificación asume el lugar de principal regulador del movimiento económico en franca oposición a las leyes y mecanismos del mercado. La espontaneidad a través de la competencia es sustituida paulatinamente por el gobierno del fondo productivo, la producción misma y los demás procesos en el ámbito de toda la sociedad y en interés de los productores-propietarios. Se establecen vínculos económicos directos de coordinación entre todos los sujetos, en virtud de distribuir racio-

nalmente el trabajo social en correspondencia con las necesidades y posibilidades, de manera que se realice el interés superior de toda la sociedad y, mediante él, los intereses colectivos e individuales.

Claro que la propiedad estatal genera contradicciones objetivamente, pero las mayores dificultades se originan por la acción del factor subjetivo, cuando no es capaz de captarlas y conducir con precisión el proceso de su solución como vía del desarrollo. La propiedad de todo el pueblo crea condiciones suficientes para el progreso económico y social integral y sostenible. Se trata de saber aprovechar esas posibilidades puesto que el socialismo se construye conscientemente.

Por tanto, si bien es irrefutable la afirmación de que el proceso de funcionamiento de la propiedad social socialista tuvo y tiene barreras y defectos, también es incuestionable la conclusión de que éstos pueden y deben superarse en los marcos de sus fronteras y no fuera de ellos, pues de hacerlo significaría auto-liquidar el fundamento económico del régimen que se pretende construir.

La construcción del socialismo, en su esencialidad, significa un proceso largo y complejo de conformación de la identidad productor-propietario, en una escala desconocida hasta entonces por la sociedad, cuya maduración continua ha de propiciar la expresión cada vez más plena de la naturaleza humana, en los ámbitos individual, colectivo y social, en la medida en que encuentran concreción en la práctica los nuevos derechos vitales del hombre que acompañan y definen esa identidad, a saber, entre otros: acceder a un empleo seguro remunerado justamente, explotar colectiva y eficientemente los medios puestos a su disposición por la sociedad, contar con condiciones que faciliten la humanización del trabajo y los más altos niveles de desempeño, acceder de manera continua a la superación profesional y cultural, recibir de forma directa una parte del valor del producto creado en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo aportado, ser estimulado material y moralmente en virtud de los resultados finales del trabajo individual y colectivo, recibir por la vía de los fondos sociales de consumo una porción significativa del ingreso neto social, participar en la toma de decisiones estratégicas, de políticas y administrativas; en fin, cada individuo adquiere el derecho a trabajar, vivir y expresar

todas sus potencialidades como legítimo hombre libre, en los marcos de un verdadero colectivo y de una sociedad marcada por la equidad y la justicia.

Pero, la identidad productor-propietario es el estado deseado y necesario en el socialismo, al que podrá arribarse luego de una lucha tenaz en todos los ámbitos. La concreción de los derechos no resulta de su plasmación teórica, más o menos completa, en determinados documentos, sino del proceso real de realización socioeconómica del productor-propietario de nuevo tipo, socialista.

De lo expuesto se comprende que el desarrollo socialista en Cuba pasa por el perfeccionamiento, primero, del sistema de relaciones de propiedad y su forma organizativa fundamental, la empresa estatal, y segundo, del proceso de realización socioeconómica del nuevo productor-propietario, como núcleo duro del proceso de formación de los recursos humanos propios del socialismo.

En Cuba, desde los primeros momentos de la Revolución, se comprendió la necesidad de transformar la crítica situación social prevaleciente y se dedicó grandes esfuerzos y recursos a la creación de nuevas fuentes de empleo, mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida, organización y preparación de los recursos humanos disponibles, desarrollo de la ciencia, la educación, la salud pública, el deporte y la cultura. Una de las mayores conquistas de la Revolución es el derecho de los trabajadores a un empleo digno y estable, que les permite, como nunca antes, un desarrollo integral. En la actualidad se profundizan las acciones en este amplio frente como parte de la victoriosa Batalla de Ideas. El país cuenta hoy con una masa joven de recursos humanos de alta calificación profesional y profunda vocación humanista compuesta por maestros, médicos, científicos, ingenieros, trabajadores sociales, enfermeros y técnicos de la salud, instructores de arte e informáticos, entre otros, como referencia de lo que será el futuro de la nación, junto a la gran masa de trabajadores vinculados a la producción y otros servicios en empresas que sintetizan el conjunto de relaciones sociales. Pero quedan muchos vacíos por llenar en el ámbito empresarial.

El desarrollo en general, y de la empresa estatal en particular, aparece estrechamente ligado a la realización socioeconómica del productor-propietario socialista, como proceso continuo y ascendente en el cual se materializan los intereses de los traba-

jadores en los marcos de la unidad contradictoria del sistema de relaciones de producción endógenas, que son, a su vez, conciliados al nivel de la sociedad. En este proceso cristaliza la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales del trabajador y se afianza su conciencia dual de propietario y productor directo.

La reproducción de la economía es medio y resultado de la realización del productor-propietario socialista. El fundamento de partida en el análisis de esta problemática es asumir el carácter del trabajo y del producto social en su tridimensionalidad objetiva y la teoría del excedente económico.

El excedente económico expresa sintéticamente el motivo propulsor y finalidad de la producción socialista, y debe alcanzarse bajo el principio de la apropiación eficiente de las condiciones de producción por la fuerza de trabajo colectiva; en él se condensa el sistema complejo de intereses económicos de los trabajadores, de cuya articulación depende la superación de las contradicciones que encierra la racionalidad económica y social socialista.

Ernesto Che Guevara realiza grandes esfuerzos intelectuales y prácticos para la creación del hombre nuevo que debe ser un arquetipo humano por la riqueza y diversidad de su individualidad. Plantea que la producción debe ser la obsesión de todos y destaca cómo el aumento de la producción y la productividad, la lucha por el ahorro, por la reducción de los costos, por hacer innovaciones tecnológicas, debe constituir una meta para el revolucionario cubano, a la que debe dedicarle todo el tiempo necesario y posible, vinculando la práctica con la teoría.¹ El Che establece el vínculo entre las inversiones en nuevas fábricas y la creación del hombre nuevo, integral, en la construcción socialista; fundamenta la transformación del hombre en el proceso de producción, pues nadie es perfecto ni mucho menos, y la mejor manera de elevar las cualidades personales, las relaciones humanas, es mediante el trabajo, en el estudio profundo de todos los asuntos y las discusiones críticas.²

¹ Ver Ernesto Guevara: «Conferencia a los estudiantes de la Facultad de Tecnología», *Escritos y Discursos*, t. 6, ed. cit., p. 223.

² Ver Ernesto Guevara: «Discurso en el Ministerio de Industria», *Escritos y Discursos*, t. 8, ed. cit., pp. 79-80

Según el Che los mecanismos de distribución del producto social intervienen de forma directa en la realización del productor-propietario, donde el trabajo aportado, los resultados finales y la propiedad aparecen como criterios distributivos.

Las relaciones de intercambio se caracterizan por la dualidad contradictoria plan-mercado, donde las relaciones contractuales son determinantes en los vínculos entre las empresas, mas hoy están muy lejos aún de convertirse en el marco planificado en que se despliegan las relaciones de mercado; en ese marco contradictorio se realiza el productor-propietario.

En el consumo se materializan definitivamente los intereses de los productores asociados y la acumulación encierra la posibilidad real de su realización continua y creciente.

Entonces, puede concluirse que la reproducción, cuyo núcleo es la empresa socialista, enfocada en su conjunto, no produce solamente valores de uso, mercancías y ganancias, sino que produce y reproduce a los productores-propietarios conjuntos, el colectivismo, la cooperación y el bienestar.

Pero como muestra la experiencia histórica, la combinación de determinados factores económicos, sociopolíticos e ideológicos adversos deforma los canales reproductivos, obstaculiza la realización socioeconómica del productor-propietario socialista y el desarrollo de su conciencia, y entonces puede sobrevenir la crisis hasta llegar, incluso, al colapso del sistema en general, tal como ocurrió en los países ex socialistas.

En Cuba la situación es bien diferente de la de los países mencionados. Pero se pecaría si se idealizara el sistema sin notar las dificultades, contradicciones y deficiencias que limitan sus potencialidades. En especial, las empresas estatales cubanas están llamadas a continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde en el crecimiento y desarrollo económico-social del país, por la vía de la eficiencia y la calidad de los productos y servicios. Los ejecutivos no pueden perder de vista que la principal ventaja de Cuba para triunfar en ese empeño consiste en sus recursos humanos, que son, además de los productores, los propietarios conjuntos de todas las riquezas. «[...] Tenemos la obligación de construir nuestra nación aceleradamente, dándole mayor cantidad de riquezas posible a nuestro pueblo, de bienestar y toda esa riqueza y bienestar solamente se produce cuando el trabajo humano se vierte en forma productiva y se trans-

forma en toda clase de artículos de consumo para la construcción de nuevas industrias, de nuevas bases de producción».³

El perfeccionamiento empresarial, emprendido en 1998, constituye por su esencia un nuevo mecanismo económico, cuyo objetivo básico es alcanzar la eficiencia económico-social. Los recursos humanos de la empresa son, además de sus diseñadores y ejecutores, sus beneficiarios.

Pero, el nuevo sistema de dirección de la economía se basa en el cálculo económico, es decir, en el empleo de las relaciones monetario-mercantiles. Y el funcionamiento del mercado implica la existencia de todo un sistema de contradicciones que se imbrican a otras existentes de por sí en la economía y sociedad de transición socialista. No puede olvidarse al Che. Los directivos y trabajadores necesitan conocer las contradicciones, de modo que las decisiones se encaminen a su solución. Este es el fundamento más profundo de la interacción recursos humanos-perfeccionamiento empresarial.

Se trata de conformar una empresa eficiente y competitiva, sobre la base de relaciones socialistas, con la participación consciente, activa y efectiva de los productores-propietarios en la adopción de decisiones y altos niveles de desempeño de los recursos humanos, movidos por profundas convicciones acerca del papel de protagonistas en la estratégica tarea de construir el socialismo.

Los recursos humanos deciden sobre el verdadero perfeccionamiento de la empresa porque son los artífices de su diseño y ejecución, y de sus niveles de desempeño dependen los resultados económicos y sociales, el cumplimiento de la misión social y su reproducción como sistema. Y el funcionamiento empresarial y sus resultados condicionan objetivamente el propio desarrollo de los recursos humanos.

En las condiciones de una empresa en perfeccionamiento, los sistemas de pago de acuerdo con los resultados y la estimulación en diferentes variantes, la atención al hombre en el mejoramiento de sus condiciones de vida y trabajo, la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones, la capacitación necesaria y el desarrollo de sus habilidades y capacidades vinculadas a la creatividad, la

³ Ernesto Guevara: «Discurso en la inauguración de la fábrica de bicicletas de Caibarién», *Escritos y Discursos*, t. 8, ed. cit., p. 128.

confianza y seguridad de un clima adecuado, la explicación oportuna, las posibilidades de participar en las decisiones importantes y en la evaluación de resultados, constituyen formas de realización del hombre como productor-propietario, de cuyo funcionamiento dependen los niveles de conciencia.

La realidad es que, en el caso cubano, el proceso de realización del productor-propietario socialista enfrenta importantes obstáculos, tanto desde el punto de vista de la concepción misma, como de la aplicación del perfeccionamiento empresarial.

La concepción del perfeccionamiento empresarial, expuesto en las Bases Generales, documento rector del proceso, muestra un déficit en cuanto al enfoque del proceso desde la Economía Política, que la aleja innecesariamente del pensamiento guevariano, puesto que categorías como propiedad social y su realización, relaciones de producción socialistas, productor-propietario socialista y su realización socioeconómica, conciencia económica, entre otras, no ocupan el lugar que les corresponde. Además, no se hace el énfasis suficiente en la dimensión social del desarrollo. La cuestión no es solamente perfeccionar la empresa como organización económico-financiera, sino como organización social, con gran incidencia en el entorno y una extraordinaria carga ética y política.

En particular, la concepción sobre el perfeccionamiento no trata suficientemente el contenido, los mecanismos, vías y resultados de la realización socioeconómica del productor-propietario socialista y el extraordinario papel de la conciencia económica, ni abarca principios cardinales como el enfoque político de los problemas económicos, la justicia social y el humanismo.

La realidad desbordó el contenido de las Bases Generales del Perfeccionamiento, contenidas en el Decreto 187, al punto que fueron reelaboradas en los Decretos 252 y 281 de 2007, donde se legalizan determinados cambios ya efectuados y se fundamentan otros, que aunque en alguna medida apuntan a las cuestiones de concepción señaladas en este trabajo, de ningún modo resuelven las limitaciones medulares señaladas.

Las limitaciones conceptuales favorecen las deformaciones en las relaciones de producción socialistas en nacimiento.

Visto el problema desde la óptica de la vinculación teoría-práctica, la cuestión básica reside en que el factor subjetivo asume un papel principal en la marcha del proceso reproductivo.

El trabajador ejerce su condición de propietario mediante los órganos de dirección de la empresa y la sociedad. Las relaciones de dirección asumen un papel determinante y el nexo centralismo-democracia aparece como el nudo de todo el sistema de contradicciones. Las deformaciones en las relaciones de dirección, por su incidencia en todo el sistema de relaciones de producción, constituyen el obstáculo principal a la realización socioeconómica del productor-propietario socialista, un freno significativo al perfeccionamiento empresarial y al desarrollo económico y social.

En el plano más concreto los obstáculos fundamentales que enfrenta la realización socioeconómica del productor-propietario socialista en Cuba, y en especial en la aplicación del perfeccionamiento empresarial, pueden sintetizarse en:

Primero, las insuficiencias en el ejercicio de la democracia socialista y el enfoque limitado del desarrollo humano, visto en su sentido más integral, resultan un factor clave que obstaculiza la realización del productor-propietario socialista. En general, los mecanismos participativos evidencian limitaciones, que conducen, además, a que muchas administraciones no utilicen el análisis socioeconómico como instrumento de dirección colectiva, ni logren sintetizar los intereses sociales, colectivos e individuales, mediante un sistema de estímulos integral y coherente, ni desarrollar un pensamiento estratégico. Cuando los trabajadores no participan realmente en la dirección, se desvirtúan las funciones de planificación, organización, mando y control. Esto conduce a deformaciones del mecanismo económico que posibilitan el centralismo burocrático, el acomodamiento, la corrupción, la apatía popular, el dejar hacer y muchos otros fenómenos ajenos al sistema que pretende construirse.

Generalmente se le otorga sólo a los directivos y especialistas el derecho y la función de diseñar, discernir y decidir qué y cómo hacerlo, mientras que los trabajadores de la producción y los servicios permanecen sólo como receptores de la información y ejecutores de lo programado por los directivos y especialistas. De modo que no se aprovechan al máximo las grandes potencialidades que encierran los recursos humanos en la realización de todos los pasos del perfeccionamiento.

Toda la actividad del perfeccionamiento empresarial debe ser obra de los trabajadores que establecen en ese proceso un sin-

número de relaciones (relaciones de producción) que caracterizan el ambiente y expresan sus intereses y el grado de su satisfacción, así como sus valores y niveles de compromiso como miembros de un colectivo y de la sociedad socialista. Pero los principales responsables de la marcha del proceso y de toda la actividad empresarial son los ejecutivos, cuya función específica es dirigir, no mandar, en nombre del Estado, que representa los intereses del pueblo, propietario plenipotenciario.

Segundo, la deformación de las relaciones de distribución, si se desvinculan de los resultados del trabajo, degeneran la dialéctica producto necesario-producto excedente y hacen que el consumo se oponga a la producción. Así emergen el consumismo y el rechazo al trabajo.

Tercero, las deformaciones de las relaciones de intercambio, cuando se absolutiza su carácter mercantil, a pesar de los llamados insistentes del Che, hace que salga a primer plano la oposición entre los valores y los valores de uso. Esto provoca desproporciones que inciden negativamente en los niveles de satisfacción de las necesidades de la propia producción y del trabajador. Por esta vía florecen fenómenos tan adversos como el mercado negro con todos sus males y secuelas. Y el colectivismo y la conciencia humanitaria ceden terreno a favor del mercantilismo, el individualismo y el egoísmo.

Cuarto, a las limitaciones objetivas propias de la etapa actual, se suman las resultantes de la falta de integralidad en el desarrollo y la desatención a los servicios primarios destinados a los trabajadores, lo que implica niveles de insatisfacción del consumo, a veces no justificados. Sobre esta base se generan chanchullos y privilegios que conducen a la deformación del hombre y la diferenciación social no justificada, que socavan las bases del socialismo.

Quinto, el debilitamiento del trabajo político-ideológico, cuya manifestación más notable es la subestimación del papel del hombre y su conciencia en la construcción del socialismo, trae como resultado serias afectaciones en la mentalidad y el accionar de los trabajadores. Puede ocurrir que por este camino se obstaculice la razón de ser del Partido y los sindicatos, su autoridad y prestigio, que se desvinculen de las masas y pierdan su papel conductor y formador del nuevo espíritu de trabajo y de vida.

En Cuba, a partir de la implementación del perfeccionamiento empresarial, en general, se han alcanzado logros significativos. Hoy se pone de relieve la factibilidad para el desarrollo del hombre en una sociedad que considera al capital humano como su mayor riqueza y reconoce el papel que desempeña el hombre como productor de riquezas materiales y espirituales, económicas y sociales. Pero las empresas en perfeccionamiento durante esta etapa inicial, a pesar de los incuestionables resultados obtenidos, han enfrentado limitaciones y presentado insuficiencias que lastran los niveles de desempeño de sus recursos humanos.

Las limitaciones aparecen vinculadas, de un lado, especialmente a las condiciones generales en que se mueve la economía cubana, relacionadas con la escasez de recursos materiales y financieros, las dificultades con el mercado y el acceso a determinadas tecnologías de punta, de un lado, y de otro, la complejidad de los canales organizativos con la existencia de Grupos Empresariales, Ministerios y Consejos de Administración no totalmente comprometidos con el perfeccionamiento empresarial, las trabas que implican los mecanismos regulatorios centralizados y los nexos macroeconomía desde la concepción de las políticas y su ejecución práctica, donde marcan su sello las apreciaciones personales de los cuadros a los cuales se subordinan los directivos empresariales. Estos factores obstaculizan el desempeño de los recursos humanos de las empresas en perfeccionamiento.

Las principales insuficiencias tienen que ver con las relaciones económico-organizativas y la actividad de los directivos que inciden en los mecanismos mediante los cuales se produce la realización socioeconómica de los productores-propietarios y el desarrollo de la conciencia económica. En esos campos se encuentran los mayores obstáculos para la elevación de los niveles de desempeño de los recursos humanos.

Los mecanismos participativos, los sistemas de pago, las condiciones de trabajo y de vida, los sistemas de capacitación, la comunicación, los compromisos y convenios, las relaciones interpersonales y el sistema de influencias ideológicas, al no ser utilizados adecuadamente, obstaculizan el desempeño de los recursos humanos.

La formalización de los mecanismos participativos, como la emulación, las asambleas de trabajadores, las comisiones de trabajo y los contactos dirigentes-dirigidos, ha llegado a tal punto

que limita la verdadera expresión de la democracia, es decir, la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones. Y, como se sabe, la más plena participación directa de los trabajadores en la dirección de todos los procesos, dada su doble naturaleza de productores y propietarios, aparece como condición básica de su definitiva liberación; es la médula de la llamada atención al hombre, vista ésta en el plano más general.

Ernesto Che Guevara una vez más da muestras de la extraordinaria agudeza de su pensamiento, su capacidad integradora y su visión de futuro, cuando refiriéndose a los trabajadores, señala: «es preciso acentuar su participación consciente, individual y colectiva, en todos los mecanismos de dirección y de producción y ligarla a la idea de la necesidad de la educación técnica e ideológica, de manera que sienta cómo estos procesos son estrechamente interdependientes y sus avances son paralelos. Así logrará la total conciencia de su ser social, lo que equivale a su realización plena como criatura humana (...)».⁴

Los trabajadores se realizan como productores-propietarios en la medida en que aportan sus conocimientos, ideas, experiencias e iniciativas en la toma de decisiones sobre los problemas cardinales que enfrentan la entidad, la economía y la sociedad, y contribuyen con su esfuerzo a la ejecución de lo acordado.

Los cuadros en general, y los de la economía en particular, deben interpretar siempre y ser portavoces de los anhelos e intereses de los trabajadores. De otro modo no funciona la economía socialista. Al respecto vale el planteamiento del Che a los administradores estatales: «si no alcanzamos a recibir del pueblo su voz, que es la voz más sabia y más orientadora, si no alcanzamos a recibir las palpitaciones del pueblo para poder transformarlas en ideas concretas, en directivas precisas, mal podemos dar esas directivas».⁵

Las deficiencias que afectan las relaciones de producción, es decir, todo el proceso de reproducción, reflejan bajos niveles de desempeño de los recursos humanos, en especial de su segmento compuesto por los directivos, responsables de las decisiones

⁴ Ernesto Guevara: «El socialismo y el hombre en Cuba». *Escritos y Discursos*, t. 8, ed. cit., pp. 262-263.

⁵ _____ : «Discurso en la celebración del Segundo Aniversario de la constitución de la Unión de Jóvenes Comunistas», *Escritos y Discursos*, t. 6, ed. cit., p. 253.

adoptadas, y se convierten en obstáculos al desempeño, en particular, de las grandes masas de trabajadores.

Se trata fundamentalmente de un problema de cuadros. La llevada y traída política de cuadros no ha rendido los frutos suficientes, pues no en todos los cargos está ubicado el hombre con la capacidad, los conocimientos, la entrega, la honestidad, la ejemplaridad y los valores humanos y revolucionarios necesarios. El dirigente empresarial revolucionario debe ser capaz de combinar adecuadamente los métodos económico, administrativo y político, y utilizar un estilo despojado del burocratismo y de toda prepotencia o subestimación de la inteligencia de los subordinados, para desencadenar la energía creadora de todos y cada uno de los miembros del colectivo.

El verdadero perfeccionamiento empresarial requiere preparación, persuasión, motivación y compromiso de todos los implicados. En las empresas el principal factor de eficiencia es el capital humano; cuando es limitada, restringida y coartada la participación de los trabajadores y con ello subvalorado el análisis colectivo, se limitan, restringen y entorpecen las acciones del elemento que determina la eficiencia. Se necesitan trabajadores motivados, altamente comprometidos con los resultados de su trabajo, bien informados del proceso de cambio y capaces de actuar en todo momento para conseguir los objetivos elaborados desde la base. Este proceso debe ser conducido por líderes proactivos, personas capaces de mover a otros y encontrar solución a los problemas con visión de futuro.

La ausencia de algunos valores éticos y otras cualidades, la incapacidad, el desconocimiento, la irresponsabilidad, el oportunismo y el acomodamiento en parte de los directivos empresariales reflejados en métodos y estilos que nada tienen que ver con una empresa socialista, dado el marcado apego a la prepotencia, la arrogancia y el desprecio a los trabajadores de fila, expresado directamente o no, aparece como uno de los grandes obstáculos que necesitan ser derribados para elevar los niveles de desempeño de las masas trabajadoras, protagonistas principales del proceso de perfeccionamiento empresarial.

Por otra parte, la verdad es que existe un importante déficit en el trabajo político-ideológico, en el enfoque político de los problemas económicos por parte de los cuadros administrativos, incluso, el Partido y los sindicatos no cumplen su rol cabal-

mente en las empresas en perfeccionamiento. El error más generalizado y dañino consiste en desestimar la importancia de la cultura económica y política de los trabajadores en la construcción del socialismo. Eso es así a pesar del ideario guevariano, tan claro al respecto, del pensamiento y la práctica de Fidel y Raúl y de los llamados de la dirección del Partido. Todo cuadro debe interiorizar que el desarrollo social es también fruto de la conciencia, que, como muestra la práctica histórica, no existe reproducción de relaciones económicas sin producción de ideas, pues, siempre media la toma de conciencia; que la conciencia política es decisiva porque estructura todo el reflejo consciente.

Es necesario tener presente que las relaciones ideológicas, en su carácter objetivo, condicionan el comportamiento de los trabajadores, ya que en la medida en que los principios sociales se concientizan como valores, se forman convicciones según las cuales actúa el hombre. De manera que resulta sumamente importante emplear, junto a los mecanismos económicos, el trabajo ideológico, de forma que se propicie el reflejo más exacto posible de la realidad, la toma de conciencia de los intereses claves y la lucha para materializar las ideas.

Precisamente «uno de los más difíciles retos del trabajo ideológico es lograr que el trabajador se sienta dueño colectivo de las riquezas de la sociedad y actúe en consecuencia».⁶

La conciencia de productor-propietario socialista se concreta en la actitud de constante preocupación de los trabajadores por la búsqueda creadora de soluciones a los problemas de la entidad. Esa es la garantía del triunfo de la empresa estatal, como lo es, en el plano más general, la activa participación de todo el pueblo en la victoria de la construcción socialista.

El socialismo es un fenómeno, como diría el Che, de producción y conciencia, en cuya base se encuentra la realización socioeconómica del productor-propietario.

Definitivamente a la luz del pensamiento guevariano, el perfeccionamiento empresarial debe ser visto como el rediseño, la reorganización, la transformación revolucionaria del funcionamiento de la empresa estatal socialista cubana, fruto de la ac-

⁶ Raúl Castro Ruz: «Discurso de Clausura del XIX Congreso de la Central de Trabajadores de Cuba», periódico *Juventud Rebelde*, La Habana, 28 de septiembre de 2006.

ción consciente de todos sus recursos humanos, y condición para la elevación continua de sus niveles de desempeño, en aras del pleno bienestar individual, colectivo y social. La realidad está matizada de éxitos que necesitan ser multiplicados y obstáculos que deben ser derribados, mediante una consecuente gestión de recursos humanos, la armonización de los mecanismos de estimulación, la transformación de los métodos y estilos de trabajo de los directivos administrativos y cuadros políticos; el ajuste de las relaciones económico-organizativas y el despliegue de la verdadera democracia socialista con la participación activa de la masa de trabajadores: principal garantía de la permanencia de la Revolución y el Socialismo en Cuba.

Volver al Che, seguir a Fidel y Raúl, perfeccionar realmente las empresas de todo el pueblo: solo así fructificará el socialismo y Cuba cumplirá su gran reto ante la humanidad.

