

# **Reflexiones críticas sobre la concepción del perfeccionamiento empresarial en Cuba**

**Santiago Alemán Santana  
Orlando Saroza Monteagudo  
Jorge Pérez Méndez**

*Profesores. Escuela Provincial del Partido Comunista de Cuba «Carlos Baliño», Santa Clara.*

La concepción del perfeccionamiento empresarial en Cuba presenta limitaciones que inciden negativamente en la realización de los productores-propietarios,<sup>1</sup> así como en el desarrollo de la necesaria conciencia económica socialista; y, por tanto, en el grado de eficiencia y en el proceso de actualización del modelo económico emprendido en los últimos años.

La plena realización del hombre tiene una connotación global que sobrepasa los límites de lo económico; sin embargo, la concreción de su ser productor-propietario ocupa un lugar especial en el sistema general, ya que se trata del fundamento del conjunto de relaciones sociales. También es cierto que la realización de la propiedad social en el socialismo desborda los marcos de la empresa, pero esta asume un papel muy importante, puesto que constituye el eslabón primario de la economía, donde actúa el colectivo laboral, se generan los bienes y servicios, se establecen las relaciones socioeconómicas y se expresan directamente los intereses esenciales.

El V Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en 1997, precisa, en su Resolución Económica, la necesidad de cambios encaminados a mantener la

preeminencia de la propiedad estatal y garantizar altos niveles de eficiencia económico-social de su forma organizativa —la empresa— en comparación con otros tipos económicos. Dadas las debilidades presentes en el funcionamiento empresarial y la necesidad de emplear de manera racional los escasos recursos disponibles, la eficiencia pasó a ser el objetivo central de la política económica y el perfeccionamiento de la empresa estatal el medio para lograrla.<sup>2</sup>

Transcurrida más de una década de aquel evento, los resultados esperados no se han producido; hoy la realidad aparece mucho más complicada. Teniendo en cuenta las actuales condiciones externas e internas en que se mueve la economía nacional y toda la vida social, es imprescindible un proceso de actualización del modelo socialista para preservar y consolidar la Revolución. Esto implica un mayor grado de realismo e integralidad en la visión general, sobre todo en lo que respecta a la economía, donde cada sujeto está llamado a ser eficiente y desempeñar un importante papel en la conformación de la unidad en lo diverso, propia del momento histórico, con la ubicación que les corresponde al trabajo, la producción, y la conjunción

de los incentivos económico-financieros y morales. Pero sin dudas, la concreción de aquellas definiciones sobre el perfeccionamiento de la empresa socialista tiene una extraordinaria significación en los marcos del proceso de actualización del modelo económico.

El perfeccionamiento empresarial consiste en la adopción de medidas organizativas y funcionales pertinentes para alcanzar y mantener los niveles de eficiencia y competitividad propios de una verdadera empresa socialista, como garantía de la reproducción ampliada de todos sus componentes, del crecimiento macroeconómico constante y del desarrollo económico y social sostenido y sustentable. Se trata de un nuevo sistema de dirección y gestión empresarial. Su papel en la reafirmación del hombre como protagonista del proceso, portador de todo el sistema de relaciones, posee especial relevancia, que se multiplica cuando el país enfrenta una compleja y decisiva actualización del modelo económico.

Inicialmente, en 2006, este trabajo teórico sobre la concepción del proceso de perfeccionamiento empresarial se dirigió a fundamentar la tesis básica referente a la necesidad apremiante de reelaborar las Bases Generales, aprobadas en 1998 mediante el Decreto 187, que contenían la concepción general del Estado sobre el proceso. De hecho, a finales de 2007, los Decretos 252 y 281<sup>3</sup> modificaron la visión anterior, al introducir cambios que apuntan a la solución de algunos problemas criticados; si bien permanecen las dificultades en la actual concepción y sus efectos negativos.

En realidad, continúa abierta una importante interrogante que constituye un problema de interés científico y práctico: ¿Cuáles son las limitaciones básicas que presenta la concepción del actual proceso de perfeccionamiento empresarial en Cuba que lastran los resultados esperados y su implementación? La búsqueda de una respuesta fundamentada constituye una misión de máxima prioridad para las ciencias económicas cubanas, por lo que el presente trabajo se enmarca en los esfuerzos por contribuir al esclarecimiento de esta importante cuestión.

### **Limitaciones básicas de la concepción**

El perfeccionamiento empresarial se inició en 1986 en la Empresa Militar Industrial Comandante Ernesto Che Guevara. Los resultados constataron incrementos tangibles de los niveles de eficiencia económico-social. El Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias lo generalizó a fines de los años 80, y el V Congreso del Partido acordó aplicar la experiencia, de manera paulatina, en el sistema empresarial estatal civil.

Vale la pena destacar algunos momentos esenciales en la concepción partidista del perfeccionamiento: primero, las transformaciones son necesarias por las debilidades e insuficiencias de la empresa estatal; segundo, se trata de un proceso de cambios sistemáticos sustanciales; tercero, son transformaciones en las relaciones económico-organizativas, en la capacidad de gestión y decisión de la empresa; cuarto, el objetivo es mejorar el funcionamiento de la empresa socialista para alcanzar más altos niveles de desempeño y acrecentar su aporte social.

El Partido aportó el fundamento teórico general para la concepción del proceso de perfeccionamiento cuando precisó un grupo de ideas esenciales: garantizar la preeminencia de la propiedad estatal socialista y elevar su eficiencia; fortalecer el papel económico del Estado; combinar la planificación y el mercado como mecanismos de regulación y estímulo, manteniendo el carácter determinante de la primera; asegurar la tendencia a la armonización de los intereses, con la supremacía de los sociales; aplicar mecanismos distributivos que acerquen los ingresos a los resultados del trabajo de cada individuo y colectivo; aplicar rigurosos controles contables, financieros y administrativos combinados con los métodos políticos que propicien la disciplina, motivación y activa participación de los trabajadores y dirigentes empresariales; fomentar la correcta combinación de los incentivos materiales y morales para fortalecer la conciencia económica socialista; introducir los enfoques más modernos de la práctica empresarial internacional, a tono con la realidad cubana; mantener y acrecentar la equidad y la justicia social.<sup>4</sup>

Desde el inicio, en sus principios básicos, dejó claro que no se trataba de un fin en sí mismo, sino de un medio para lograr la eficiencia económico-social como base del bienestar. Asimismo, el Partido entiende el perfeccionamiento empresarial como un proceso con profundo contenido político-ideológico para preservar y enriquecer la soberanía, la identidad y la justicia social, donde el éxito depende de la comprensión y activa participación de las masas, conducidas por cuadros conocedores, probados y fieles defensores de esos principios. Para programar, organizar, ejecutar y controlar dicho proceso se creó un grupo gubernamental, cuya primera tarea consistió en elaborar las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (Decreto Ley 187/98).<sup>5</sup> Para 2007, la práctica había desbordado el contenido de este Decreto, que fue derogado al aprobarse el Decreto Ley 252, que lo enriquece, y el 281, que reglamenta la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial.

Tanto el derogado como los nuevos decretos presentan limitaciones conceptuales. Una de las

principales consiste en que no aportan una definición precisa e integral del perfeccionamiento, que sirva de guía exacta en la adopción de decisiones prácticas. Aunque su objetivo aparece de forma explícita, y permite entenderlo como un proceso continuo de mejoras organizativas de la gestión empresarial,<sup>6</sup> de ningún modo llena el vacío.

De otro lado, se expone que la empresa estatal es «la entidad con personalidad jurídica propia, creada para la producción de bienes y servicios, a los efectos de cumplir de manera eficiente su gestión empresarial conforme al plan anual aprobado para la misma».<sup>7</sup>

Se trata de una definición genérica, válida para cualquier tipo de empresa, donde los contenidos socioeconómico, político y ético-moral del fenómeno no ocupan el espacio suficiente. Los rasgos distintivos de la empresa estatal socialista, por su fundamento, objetivos y sujetos implicados, ayudarían a comprender qué debe perfeccionarse. En este sentido, la Economía Política pudiera aportar el arsenal teórico necesario para una definición integral que no absolutice ninguna de las aristas del proceso. Una cuestión queda clara: la realización socioeconómica del productor-propietario —como proceso en el cual se materializan los intereses de los trabajadores en los marcos de la unidad contradictoria del sistema de relaciones de producción—, no puede quedar fuera de cualquier concepto que determine a la empresa socialista o a su perfeccionamiento, porque caracteriza las relaciones medulares y distintivas que pretenden reflejarse en el acto de abstracción.

Si en los propios documentos rectores prima un enfoque mercantil, técnico-económico, de las categorías de partida (empresa-perfeccionamiento) no resulta extraño que en la práctica empresarial se generen tendencias, por parte de los directivos, a la subestimación de los métodos persuasivos y del diálogo directo con los trabajadores —para conocer sus intereses y opiniones y responder a ellos en la conducción de la economía— y del desconocimiento del papel del hombre de fila y su conciencia como pilares básicos del funcionamiento de una empresa de nuevo tipo, verdaderamente socialista, dada su condición de protagonista de todos los procesos, dueño y portador de todas las relaciones sociales.

El enfoque deficitario del proceso de realización socioeconómica del productor-propietario socialista en la concepción estatal del perfeccionamiento empresarial se pone de manifiesto también en el tratamiento de sus requisitos, pasos, principios y sistemas. Está establecido que la empresa, para entrar en el proceso de perfeccionamiento, debe cumplir con lo siguiente: contabilidad, mercado asegurado y garantía de los aseguramientos necesarios.<sup>8</sup>

Estas condiciones son de suma importancia pues determinan las posibilidades reales de la empresa para mantenerse y expandirse. La primera no necesita explicación, pues una empresa socialista sin contabilidad no sería tal; sin embargo, hay otros componentes del control interno, cuyo alcance es mayor, al abarcar todas las áreas de actividad y ser condición primaria para un buen desempeño. El mercado y los aseguramientos en el caso cubano deben ser enfocados teniendo en cuenta las particularidades de cada sujeto económico en los marcos de una economía con alto grado de centralización, donde solo un número reducido de entidades tiene salida al comercio exterior. La empresa está a expensas de los niveles de desempeño de los compradores y suministradores centrales. Por otra parte, las transacciones en peso cubano y peso convertible, la actividad de las organizaciones superiores de dirección empresarial, la existencia de una diversidad de empresas que no están en perfeccionamiento, y las propias regulaciones macroeconómicas vigentes, entre otros factores, introducen límites a la capacidad de gestión empresarial. No se trata de justificar, sino de armonizar los engranajes macro y microeconómicos.

Además, el clima organizativo y sociopolítico, entendido como el grado de disposición y capacidad del colectivo empresarial para emprender cualquier proceso de cambio, considerando las particularidades estructurales y funcionales que determinan el alcance de la seguridad y la confianza en la interrelación dirigidos-dirigidos, debiera ocupar un importante espacio en el marco de las condiciones exigidas.

Se concibe el perfeccionamiento como un proceso enmarcado en dos etapas, donde se avanza por pasos.<sup>9</sup> Sin embargo, una de las más sobresalientes limitaciones conceptuales es el tratamiento deficitario al papel que deben desempeñar los productores-propietarios en todos los pasos, mientras se sobredimensiona el de los especialistas y directivos. Preparar a los trabajadores significa garantizar su participación activa en el diseño y ejecución del proceso, como verdaderos propietarios. En este sentido, se impone cambiar no solo la manera de hacer sino también la forma de pensar de los dirigentes administrativos, sindicales y políticos.

El verdadero perfeccionamiento empresarial requiere preparación, persuasión, motivación y compromiso de todos los implicados, cuestiones medulares insuficientemente tratadas en los documentos rectores. No se trata de repetir muchas veces la necesidad de la participación, sino de definir el porqué, el cómo, el cuándo y el dónde. El citado Decreto 187/98 definió diecisiete principios como ideas rectoras del perfeccionamiento, y el 252/07 agregó ocho y reformuló algunos de los anteriores, haciendo mayor énfasis, aunque no el suficiente, en la participación de los

trabajadores y la misión de la empresa en el desarrollo económico-social general.<sup>10</sup> Tales principios reflejan una concepción general sobre este importante proceso que facilita su aplicación práctica con resultados positivos, pero puede notarse en ellos, además de la falta de la necesaria síntesis, el enfoque prioritario en la dirección desde el ángulo técnico-económico y la ausencia de elementos definitorios sobre el carácter y perspectivas del funcionamiento empresarial con el instrumental de la Economía Política.

Los principios, y sus limitaciones más significativas, pudieran resumirse del modo siguiente:

- Prioridad de los intereses nacionales. El sistema de dirección y gestión debe responder a los intereses del país, en unidad no solo con los sectoriales y empresariales, como se señala, sino además, y especialmente, con los colectivos e individuales de sus trabajadores.
- Combinación de centralización y descentralización. No basta con definir la correspondencia entre autoridad y responsabilidad de cada uno de los componentes de la empresa y de la economía nacional, porque no solo se trata de eslabones de dirección, sino principalmente de conjugación de intereses y participación real de los productores-propietarios.
- La empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía. Pero no puede desconocerse la significación socioeconómica del sector no estatal, particularmente de las cooperativas, que también son socialistas, cuyo funcionamiento debe perfeccionarse. Además de entender que en la empresa se generan bienes y servicios, se impone enfocarla como forma organizativa de la propiedad social donde se establecen las relaciones esenciales y se realiza el hombre como nuevo productor-propietario.
- Todo problema tiene solución. Se trata de buscar, encontrar y aplicar en la empresa la alternativa más viable; la viabilidad incluye no solo variables económicas, sociales, legales y prácticas, sino también políticas.
- Autofinanciamiento y rentabilidad. Toda empresa debe cubrir sus gastos con sus ingresos y aportar a la sociedad como garantía del desarrollo integral y la justicia social; pero la obtención de utilidades debe ser fruto de la eficiencia económico-social, base y resultado de la realización socioeconómica del productor-propietario, sostén de la armonía de los intereses sociales, empresariales, colectivos e individuales, cuestiones que no se puntualizan en los documentos.
- Permanente coordinación dentro de la empresa. Sin coordinación no existe dirección. Su contenido en el texto mezcla varios principios como el mando único y la dirección colectiva, el enfoque sistémico, la conjugación de autoridad y responsabilidad, la información oportuna y la armonía y complementación entre los sujetos de dirección.
- Diseño propio de la estructura y sistemas organizativos. Cada empresa tiene la facultad de establecer su composición organizacional, evaluar sistemáticamente los resultados, y aplicar el redimensionamiento necesario sin olvidar la atención a los trabajadores y la aplicación de la legislación vigente a los declarados disponibles, según regulan los decretos aprobados el 30 de septiembre de 2010.<sup>11</sup> Sin embargo, no puede ignorarse que la empresa responde a los intereses del pueblo y no a determinadas coyunturas del mercado.
- No se trasladan estructuras ni sistemas organizativos. Este principio enunciado en los documentos rectores repite el contenido del anterior. Ambos podrían unificarse en uno bajo la siguiente nominación: «Enfoque particular de la estructura y sistemas organizativos». Sería erróneo pensar que el «traje a la medida» es la gran panacea, pues la estructura es solo la forma.
- Enfoque en sistema. Todas las medidas organizacionales tienen que guardar la necesaria integralidad, puesto que la empresa es un sistema que debe actuar como un todo. Pero no se trata solo de problemas organizacionales sino de funcionamiento sistémico, cuyo protagonista es el hombre de fila.
- Evaluación permanente de los resultados. Resulta sumamente importante la utilización de métodos de diagnóstico y autocontrol, pero en la concepción del principio se enfatiza la evaluación del desempeño por los dirigentes, sin hacer referencia adecuada al control obrero.
- Carácter continuo del perfeccionamiento empresarial. Se trata de un proceso constante, estable e infinito de mejoras en todos los componentes del sistema de gestión; pero la continuidad del proceso depende de la comprensión de la problemática por los trabajadores y su entrega total a la obra transformadora.
- Idoneidad demostrada. La ubicación, permanencia, superación y promoción de los trabajadores responden a la idoneidad demostrada; no obstante, ¿la idoneidad debe ser solo un principio para los trabajadores o para todos los factores humanos, en cuya definición los colectivos deben asumir el protagonismo?
- Distribución con arreglo al trabajo. Los dirigentes y demás trabajadores del sistema empresarial se remuneran de acuerdo con el principio socialista: «De cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo»; pero no es suficiente con el enunciado. Debe entenderse que el salario es la principal fuente

de ingresos de los trabajadores, el mecanismo fundamental de estimulación, a través del cual estos se realizan como productores-propietarios socialistas.

- Estimulación material y moral en dependencia de la eficiencia. En el Decreto Ley 252 este principio se enuncia bajo el título: «Premiar los resultados y no los esfuerzos». Esta es una idea importante, pero el principio es mucho más abarcador, y en esencia expresa que la estimulación debe corresponder a los niveles de eficiencia alcanzada. Resulta necesario resaltar que el uso adecuado de la estimulación, en todos sus sentidos y niveles, decide sobre la conformación de la identidad productor-propietario socialista.
- Mando único y dirección colectiva. La gestión económica exige el mando único, pero como se trata de una empresa socialista también se debe aplicar los métodos de dirección colectiva. Gestionar la economía empresarial significa mucho más que administrar; y el mando único no consiste en utilizar métodos de «orden y mando».
- Armonía y complementación entre los sujetos de dirección. Debe resaltarse que el éxito de una empresa depende, en gran medida, de la calidad de sus cuadros y de su capacidad para diseñar y ejecutar programas que respondan a los intereses del pueblo, mediante el empleo de métodos y estilos basados en la participación real de los trabajadores. La administración, el Partido, la Unión de Jóvenes Comunistas y el sindicato deben actuar en unión indestructible.
- Idoneidad del cuadro de dirección empresarial. Enunciado de otra forma, este principio se vincula solo al papel del cuadro por sus habilidades y preparación. En cada cargo responsable debe estar ubicado el cuadro que reúna las cualidades necesarias, las cuales abarcan mucho más que conocimientos y habilidades. Además, la capacidad revocadora del pueblo, particularmente del colectivo laboral, debe ocupar un espacio importante en el proceso; no hay mejor medidor de los niveles de desempeño de un cuadro que la opinión consciente de los subordinados y de las masas en general.
- El sindicato como impulsor de la producción y los servicios. El contenido de este principio aparece en el enunciado «Armonía y complementación entre los sujetos de dirección». Si se trata de enfatizar su relevancia, sería necesario profundizar en los mecanismos que facilitan la participación real de los trabajadores en la toma de decisiones y en el control.
- Participación activa de los trabajadores. Esta se relaciona de manera estrecha con la dirección

colectiva y el mando único, y es consustancial al socialismo. El principio es el centralismo democrático. El perfeccionamiento empresarial debe ser un sistema participativo donde se concrete el derecho y la responsabilidad de los trabajadores como productores-propietarios.

- Atención al hombre. El enfoque reduccionista de esta problemática es muestra de limitaciones conceptuales y causa de importantes deformaciones en la práctica. La atención al hombre consiste en el sistema integral de estímulos relativos a las condiciones de vida y de trabajo, al desarrollo cultural y político de él y su familia, en el que su participación en la dirección y gestión empresarial sea una condición esencial.
- Planificación desde abajo. Los directivos de las empresas no pueden limitarse a consultar con los trabajadores los planes elaborados por ellos; tienen la obligación de propiciar la verdadera democracia.
- Las utilidades pertenecen al Estado. Debe decir «pertenecen al pueblo». El aporte empresarial, por la vía tributaria o no, constituye una forma básica de realización de la propiedad de todo el pueblo, y eso justifica la centralización; pero a su vez la utilidad debe servir para estimular la actividad colectiva e individual de las empresas, en correspondencia con los niveles de eficiencia alcanzados.
- El progreso científico-técnico: base de la eficiencia. Como principal factor de eficiencia económico-social, la ciencia debe convertirse en una fuerza productiva directa con la activa participación de los trabajadores como artífices de la innovación y la gestión tecnológica, mediante las organizaciones correspondientes.
- Sistema propio de información. Cada empresa necesita particularizar el sistema informativo de modo que garantice el necesario flujo en todas direcciones y sirva a la adopción de las mejores decisiones, pero no puede excluir lo general.
- La empresa, ejemplo en el cumplimiento de la legalidad socialista. Se trata de conocer y cumplir los mecanismos legales establecidos, con la actualización que demanda la realidad, y luchar contra las desviaciones y sus causas, no solo como función de los directivos empresariales, sino de los colectivos de trabajadores.

En resumen, principios como el enfoque político de los problemas económicos, el enfoque integral del desarrollo, la equidad, la justicia social y el humanismo deben estar expuestos con claridad y precisión en la concepción del perfeccionamiento de la empresa socialista, como parte de la actualización del modelo económico. Mediante ellos, junto a los demás expuestos, se expresa el nuevo contenido que

**La concepción del perfeccionamiento empresarial en Cuba presenta limitaciones que inciden negativamente en la realización de los productores-propietarios, así como en el desarrollo de la necesaria conciencia económica socialista; y, por tanto, en el grado de eficiencia y en el proceso de actualización del modelo económico emprendido en los últimos años.**

singulariza esta entidad como eslabón básico del sistema socioeconómico en construcción.

El Decreto 281 aborda, además, todos los sistemas que conforman la gestión empresarial.<sup>12</sup> Expondremos solo algunas ideas sobre las que consideramos sus limitaciones más visibles:

- Organización general. Define el orden organizativo, estructural y funcional del sistema empresarial. La concepción de una organización intermedia entre la empresa y el ministerio pudiera ser uno de los elementos que siembra más dudas y provoca distorsiones en el sistema. Es preciso deslindar las funciones empresariales de las estatales. Además, algunas de las 119 facultades otorgadas a los directores de empresa, y 49 a los directores de las unidades, pueden convertirse en puntos desfavorables para la armonía de intereses, al situar límites a la participación real de los trabajadores en la toma de decisiones y propiciar la absolutización de métodos administrativos o económico-financieros.
- Métodos y estilo de dirección. Caracterizan los procedimientos que utilizar en la gestión empresarial. Hoy sería necesario insistir, entre otras cuestiones medulares de la democracia socialista, en el vínculo con los trabajadores y el destierro de la arrogancia, la prepotencia y el burocratismo.
- Atención al hombre. Al enfocar este fenómeno integral y complejo como un sistema aparte se pone de manifiesto una de las mayores limitaciones conceptuales contenidas en los documentos rectores. La atención al hombre es un principio y se concreta en todos los sistemas de la empresa.
- Organización de la producción de bienes y servicios. Define el flujo productivo. En la concepción general, sería oportuno recalcar la importancia de este subsistema, puesto que se trata del espacio medular donde se establecen las nuevas relaciones de producción y se conforma la identidad productor-propietario socialista.
- Gestión de la calidad. Habría que ampliar la concepción, al vincular la calidad al total de procesos y sujetos, entre los cuales el productor directo puede y debe ser el mejor gestor. Además, debe entenderse que se trata de satisfacer las necesidades de un cliente especial porque es el productor y el propietario: el pueblo.
- Sistema de gestión del capital humano. Expone la importancia del empleo óptimo de la fuerza de trabajo y enfoca el proceso en su sentido económico y social. Sus principales ausencias conceptuales consisten en que no define la categoría «capital humano», ni aborda lo referente a los directivos, y es deficitario el tratamiento brindado a los mecanismos esenciales mediante los cuales se realizan los intereses de los trabajadores y se multiplican los valores socialistas.
- Sistema de gestión ambiental. Enmarca la actividad de la empresa en función de prevenir, reducir y eliminar los efectos negativos sobre el medio ambiente, pero no define «gestión ambiental» ni «desarrollo sostenible», y le otorga prioridad a la protección de los recursos materiales por encima de los humanos.
- Sistema de gestión de la innovación. Expone, por primera vez en la concepción del perfeccionamiento, el papel de la empresa en el avance y aplicación de la ciencia y la técnica en función del desarrollo integral.
- Planificación. Sería importante reconocerla como centro del mecanismo económico general que, aunque emplea las categorías del mercado, debe determinar sobre este en la medida que define *a priori* la distribución del trabajo social y garantiza las proporciones necesarias. Este sistema pudiera incluir las relaciones contractuales como marco planificado de las relaciones de mercado.
- Contratación económica. Precisa la obligatoriedad de todas las empresas de establecer sus relaciones económicas con clientes y suministradores a través de contratos. Diversidad de factores internos y externos inciden negativamente en el necesario desarrollo de las relaciones contractuales. Habría que ajustar todos los mecanismos, a todos los niveles.
- Contabilidad. Se define como instrumento para registrar, clasificar, resumir y evaluar los hechos económicos, pero el análisis solo se enfoca desde el ángulo económico-financiero y como función exclusiva de los especialistas.

- Control interno. Establece los mecanismos dirigidos a garantizar el uso racional de los recursos y evitar el despilfarro, el fraude y la corrupción; sin embargo, no destaca la importancia de los mecanismos y métodos de control obrero sobre la actividad empresarial.
- Sistema de relaciones financieras. Determina los aportes que debe hacer la empresa a la sociedad. En este caso, los temas referidos al manejo de la utilidad como incentivo al desempeño empresarial y la conformación y empleo del presupuesto estatal, como manera de hacer prevalecer los intereses de todo el pueblo y materializar realmente sus derechos de propiedad, necesitan ser expuestos y comprendidos por dirigentes y trabajadores en general.
- Costos. Estos se definen como categoría contable y se exponen sus principios. Sería de suma importancia comprender el costo, primero, como categoría económica que expresa las relaciones individuo-colectivo-sociedad y empresa-Estado, en lo tocante al empleo de los recursos y, segundo, como instrumento insustituible en la toma de decisiones.
- Sistema de precios. Centra la atención solo en el cumplimiento de la política establecida por el organismo central correspondiente y no brinda definiciones respecto a un asunto tan decisivo en el funcionamiento empresarial y los ingresos reales de los trabajadores.
- Sistema informativo. Define la información y expone sus principios y mecanismos. Llama la atención que bajo este título se concibe solo la que necesitan los directivos, y prima un enfoque tecnista; la información a los productores-propietarios no se trata suficientemente.
- Mercadotecnia. Reconoce la relevancia de esta concepción moderna para alcanzar el posicionamiento de la empresa en el mercado y define sus características y funciones. Aquí la cuestión radica en la necesidad de ubicarla en las condiciones reales de la diversidad de empresas estatales cubanas. Vale la pena asimilar críticamente la teoría y la rica experiencia del mundo occidental en este campo, en interés del país, sin olvidar la teoría marxista del valor.
- Sistema de comunicación empresarial. Se define como proceso permanente de interacción entre los trabajadores y la dirección para propiciar altos niveles de desempeño, eficacia y eficiencia. Su contenido está estrechamente vinculado al de otros sistemas como el de la información.

En resumen, la concepción sobre el perfeccionamiento, expuesta en el Decreto Ley 252 y en el 281, al definir los diferentes sistemas que conforman la gestión empresarial, no trata lo suficiente el contenido, los mecanismos, las vías y los resultados de la realización

socioeconómica del productor-propietario socialista, así como el extraordinario papel de su conciencia económica. El marcado enfoque económico-financiero de los sistemas pone de manifiesto un significativo déficit conceptual, por la subestimación de la economía política como fundamento teórico-metodológico de las determinaciones sobre gestión empresarial.

## Valoración sintética de la situación real

Las limitaciones conceptuales expuestas se convierten en importante factor de incidencia negativa en los resultados concretos del proceso de perfeccionamiento empresarial. Este proceso marcha, pero no al ritmo necesario (Cuadro 1). En septiembre de 2006, a ocho años de iniciado, solo 28,85% de las empresas socialistas se encontraba en perfeccionamiento; en 2007, 29,28% y al cierre de 2009, 31%. En diciembre de 2010, 39%; es decir, 1 050 empresas, de un total de 2 700 existentes en el país.

Cuadro 1. *Evolución cuantitativa del proceso*

Año	2002	2004	2006	2008	2010
Empresas con diagnóstico	575	799	907	1099	-
Empresas en perfeccionamiento	407	707	750	860	1050

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los informes del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial y del Grupo Provincial, Villa Clara, 1998-2010.

Después de 2004 se acentúa la tendencia al decrecimiento del número de empresas que entran en perfeccionamiento y se produce una especie de congelación marcada por la incertidumbre. Los siguientes datos sobre los expedientes aprobados cada año dan fe de lo expuesto:<sup>13</sup>

Año	Expedientes
1999	5
2001	183
2003	144
2005	66
2007	77
2009	44
2010	56

Las principales causas de la lentitud se asocian básicamente a factores como el rechazo de los

directivos al proceso de cambio, el desconocimiento o la incomprensión de estos y los trabajadores respecto al verdadero contenido estratégico del perfeccionamiento —que se multiplica hoy con el proceso de actualización del modelo económico—, las trabas del andamiaje burocrático y la no priorización de estas tareas en los niveles de dirección correspondientes. También aparecen como elementos causales los problemas de contabilidad en muchas empresas y la desmotivación de colectivos con altos ingresos y estímulos en divisas.

En resumen, la mayor resistencia que encuentra el perfeccionamiento para su aplicación radica en la incomprensión de cuadros y trabajadores sobre la naturaleza y urgencia de este proceso, en cuya génesis se encuentran las limitaciones conceptuales. A pesar de los problemas y defectos, debe reconocerse la validez del perfeccionamiento como nuevo sistema de dirección y gestión, avalada por resultados económico-financieros y sociales que sitúan a las empresas en el proceso a la vanguardia del sistema empresarial cubano. Solo un argumento: al cierre de 2007, las 800 empresas en perfeccionamiento (29,28% del total) contaban con 28,7% de los trabajadores y proporcionaron al país 68,7% de las utilidades, 55% de las ventas en divisas, 73,7% de los aportes en divisas convertibles y su productividad del trabajo superó en 46% la correspondiente a las empresas que permanecían fuera del proceso. En 2009, solo 874 entidades aportaron 70% de las utilidades y 56% de las ventas en divisas.<sup>14</sup> Se trata de señales muy positivas respecto a las reservas de eficiencia propias del nuevo sistema.

Sin embargo, los datos por sí mismos no deben conducir a espejismos ni sobrestimaciones. La realidad es que, en su mayoría, las empresas que aplican el nuevo sistema no responden aún a las expectativas creadas en cuanto a niveles de desempeño, aportes a la sociedad, desarrollo integral y conciencia de productores-propietarios socialistas entre los trabajadores.

Para valorar los resultados de la implementación del perfeccionamiento no existe mejor argumento que el criterio de los trabajadores sobre el proceso.<sup>15</sup> Solo 10% de ellos se declara satisfecho, mientras los insatisfechos suman 30%. Lo anterior se explica si se tiene en cuenta que 98% de los encuestados señala como principales problemas la incapacidad de los cuadros para dirigir el proceso, resistencia al cambio, poca estimulación, escasez de materias primas y recursos para producir, mala actitud ante el trabajo, tendencia al individualismo, exceso de centralización, dificultades en las relaciones contractuales, insuficiente participación de los trabajadores, y desorganización y despilfarro.

De manera que se trata de problemas de fondo; indicadores de serias deformaciones, no solo en el mecanismo económico, sino en la base misma del sistema; es decir, en las relaciones de producción

que obstaculizan la realización socioeconómica del productor-propietario.

En la percepción de los trabajadores, sus intereses aparecen tan alejados del perfeccionamiento empresarial que aquellas opciones vinculadas a la satisfacción de sus necesidades más inmediatas apenas están relacionadas con el proceso. Por ejemplo, el incremento de los ingresos solo 9% lo relacionó; el afianzamiento de la convicción de dueño, 2%; y la salida del Período especial, 7%. Por otra parte, solo 12% de los encuestados considera que el perfeccionamiento garantiza el empleo estable a los trabajadores, mientras que 26% afirma que desarrolla la iniciativa y creatividad.

Los datos expuestos ilustran la incomprensión, por parte de los actores reales, de un proceso que está llamado a revolucionar el funcionamiento empresarial. No se trata solo de un gran déficit informativo, sino del deficiente funcionamiento de los mecanismos a través de los cuales se produce la realización socioeconómica del productor-propietario y la conformación de su conciencia, en cuyo fondo está la concepción misma del proceso que marca su implementación en la práctica.

Lo fundamental sigue siendo la asimilación conceptual por parte de los directivos y trabajadores, como garantía de la correcta implementación práctica. Así, por ejemplo, en los expedientes se exponen las formas y métodos que emplear para lograr la efectiva participación de los trabajadores en la dirección; sin embargo, para 76% de los encuestados, los mecanismos participativos se caracterizan por el formalismo, por lo tanto, su incidencia positiva en los resultados empresariales es mínima. Llama la atención que 18% de los encuestados confiesa que en sus empresas en perfeccionamiento se produce robo; 43% reconoce que en ellas hay ilegalidades; 23% manifiesta la presencia de indisciplina laboral, y 21% considera que es pronunciada la tendencia al individualismo. Al cruzar esa información con la obtenida por otros métodos como las entrevistas, las visitas y el intercambio de experiencias, parecen rasgos existentes en todo el mundo empresarial; se trata de deformaciones que obstruyen la conciencia y frenan la construcción socialista.

De manera que las empresas en perfeccionamiento, a pesar de los incuestionables resultados obtenidos, enfrentan limitaciones y presentan insuficiencias que lastran el alcance de los objetivos diseñados. Las primeras aparecen vinculadas a las condiciones globales en que se mueve la economía cubana, signadas por el bloqueo imperialista y la crisis mundial. Se relacionan con la escasez de recursos materiales y financieros, las dificultades con el mercado y el acceso a determinadas tecnologías de punta, el no comprometimiento de las organizaciones superiores de dirección, los ministerios y los consejos de administración con el perfeccionamiento empresarial, las trabas que implican



los mecanismos regulatorios centralizados, la doble circulación monetaria, y la inconsistencia de los nexos macro-microeconomía, entre otros factores.

Las principales insuficiencias tienen que ver con las relaciones económico-organizativas, sobre todo con la actividad de los directivos, por su incidencia en el diseño y concreción de los mecanismos mediante los cuales se produce la realización socioeconómica de los productores-propietarios y el desarrollo de la conciencia económica socialista, factores claves de eficiencia económico-social empresarial.

## Conclusiones necesarias

La concepción estatal sobre el perfeccionamiento empresarial en Cuba, expuesta en los documentos rectores del proceso, muestra inconsistencias en la definición de su alcance estratégico, y de algunas categorías básicas que lo explican, por el empleo deficitario de la economía política. 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 principios cardinales como el enfoque político de los problemas económicos, la justicia social y el humanismo.

Este proceso debe concebirse como un cambio sustancial en el modelo de construcción socialista en Cuba, determinado, fundamentalmente, por la urgencia en ordenar y profundizar los cambios en el modelo de acumulación; la necesidad de acelerar el proceso de conformación del nuevo mecanismo económico, de diseñar y alcanzar una nueva empresa realmente socialista; y la urgencia de situar al productor-propietario como verdadero protagonista en la construcción del socialismo, y demostrar la viabilidad, racionalidad, justicia y superioridad del sistema. No importa cómo se llame el proceso, lo incuestionable es que ubica en primer plano la urgencia de transformar revolucionariamente el funcionamiento de las empresas cubanas.

Las limitaciones conceptuales favorecen las deformaciones en las relaciones de producción socialistas en nacimiento. Visto el problema desde la vinculación teoría-práctica, la cuestión básica reside en que el factor humano con su conciencia económica adquiere 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; pero 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 las de producción, constituyen el obstáculo principal de la

realización socioeconómica del productor-propietario socialista y un freno significativo al perfeccionamiento empresarial, a la actualización del modelo económico de la construcción socialista y al desarrollo en general. La identidad productor-propietario socialista es garantía capital de la continuidad de la Revolución y el socialismo en Cuba.

## Notas

1. El productor-propietario socialista es el nuevo sujeto social que reúne en sí la cualidad de generar bienes y servicios con su trabajo, apropiarse de los medios fundamentales de producción, y de forma individual, colectiva o social, también de los resultados del trabajo. Para ampliar sobre las categorías reseñadas véase Santiago Alemán, Orlando Saroza y Jorge Pérez, «El proceso de realización del productor-propietario socialista en Cuba», *Temas*, n. 54, abril-junio de 2008, pp. 37-47.
2. Véase *Resolución Económica del V Congreso del PCC*, Editora Política, La Habana, 1997, p. 28.
3. Véase Decreto Ley No. 252/07 del Consejo de Estado y Decreto No. 281/07 del Consejo de Ministros, *Gaceta Oficial*, n. 041, Extraordinaria, La Habana, 17 de agosto de 2007.
4. Véase *Resolución Económica del V Congreso del PCC*, ed. cit., pp. 14-5 y 28-35.
5. Véase Decreto Ley No. 187 del Consejo de Estado, *Gaceta Oficial*, n. 45, La Habana, 25 de agosto de 1998.
6. Véase Decreto No. 281/07, ed. cit., cap. I, p. 1.
7. Decreto Ley No. 252/07, ed. cit., Art. 13.
8. *Ibidem*, Art. 16.
9. Véase Decreto No. 281/07, ed. cit.
10. Véase Decreto Ley No. 252/07, ed. cit.
11. Véase Decreto Ley No. 276 del Consejo de Estado y Decreto No. 284 del Consejo de Ministros, *Gaceta Oficial*, n. 11, La Habana, 30 de septiembre de 2010.
12. Véase Decreto No. 281/07, ed. cit., Arts. 55-703.
13. Véase Informe «Marcha del perfeccionamiento empresarial», presentado por Armando Pérez Betancourt a la CTC, 30 de septiembre de 2005, CD, Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE), La Habana, y los informes anuales «Situación actual y proyecciones del perfeccionamiento empresarial» y «Resultados de la implementación del perfeccionamiento empresarial», CD, GEPE, La Habana, 2006-2010.
14. Informes del GEPE, cit.
15. Además de los datos obtenidos con los métodos aplicados en este estudio, se utilizaron los resultados investigativos del MSc. Jesús Fuentes Águila «Perfeccionamiento empresarial y eficiencia económico-social en la industria cienfueguera», Tesis de Maestría, Centro de Información, Escuela Provincial del PCC Carlos Baliño, Villa Clara, 2006.