



DESARROLLO Y PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN CUBA. EL EJEMPLO DE LA CORPORACIÓN CIMEX

Resumen / Abstract

A nivel internacional las transformaciones de las concepciones gerenciales empresariales han provocado un debate muy intenso y de gran amplitud, no solamente en los marcos de la academia, sino también en la propia vida empresarial. Sin embargo, durante muchos años en nuestro país ese debate no estuvo presente.

En el artículo se aborda la gestación en el mundo y en Cuba de una nueva empresa denominada Emergente, consecuencia del entorno de los negocios, caracterizados fundamentalmente por la globalización e internacionalización del mercado.

Se explica y es de mucha actualidad, la evolución de las normativas cubanas para fortalecer el sistema hasta las de más reciente emisión, es decir, el Decreto Ley 252 del 7 de agosto del 2007 "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano", emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba; y el Decreto 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal", emitido por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros el pasado 16 de agosto del 2007.

El artículo aborda también la evolución de la empresa cubana hasta nuestros días y su desenvolvimiento en el marco de estas normativas del Perfeccionamiento Empresarial, divulgándose regulaciones de mucha importancia que aparecen en esta documentación orientadora.

Se analiza finalmente cuál es la situación de este proceso de perfeccionamiento en el Grupo Empresarial CIMEX S.A., explicándose la perspectiva para los próximos años. Finalmente el artículo concluye desarrollando importantes reflexiones sobre el lugar y el papel del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial para el impulso de la recuperación económica de nuestro país.

Transformations of the managerial conceptions have caused a very intensive and wide debate at international level, not only in the academic atmosphere, but also in the managerial life, as such. However, during many years that debate was not present in our country.

In the article, the gestation is approached in the world and in the case of Cuba; it is seen as a new company denominated Emergent, as a consequence of the business situation, characterized fundamentally by the globalization and internationalization of the market.

The evolution of the Cuban normative to strengthen the system till those of recent emission is explained and upgraded, that is to say, the Ordinance Law 252 of August 7, 2007 "On the continuity and the strengthening of the Management system and Cuban Managerial Administration", emitted by the Council of State of the Republic of Cuba; and the Ordinance 281 Regulation for the installation and consolidation of the Management System and State Managerial Administration", emitted by the Executive Committee of the Council of Ministers the past August 16, 2007.

The article also approaches the evolution of the Cuban company until our days and its development in the area of these normative of the Managerial Improvement, being some regulations of a great importance disclosed in this documentation.

Jesús Ramos Díaz, Ingeniero Electricista, Profesor y Director General del Centro Cimex de Capacitación, Ciudad de La Habana, Cuba.

e-mail: jesus.ramos@cimex.com.cu

José A. Macías Mesa, Ingeniero Civil, Doctor en Ciencias Técnicas, Profesor, Consultor y Jefe del Departamento de Construcciones, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" Matanzas, Cuba.

e-mail: jose.macias@umcc.cu

Carlos M. García Rodríguez, Ingeniero Industrial, Profesor Adjunto y Jefe Departamento en la Dirección General de Personal, Cimex Ciudad de La Habana, Cuba.

e-mail: carlos.garcia@cimex.com.cu

Recibido: 03/04/2008

Aprobado: 13/05/2008

Finally, the situation of this process of improvement in the Managerial Group CIMEX CORP is analyzed, with the perspective explained for next years.

The article concludes the development of important reflections on the place and role of the System of Managerial Improvement for the impetus of the economic recovery of our country.

Palabras clave / Key words

Empresa Emergente, Normas Cubanas, Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano.

Emergent company, Cuban Norms, the management system and Cuban managerial administration.

INTRODUCCIÓN

A nivel internacional las transformaciones de las concepciones gerenciales, han provocado un debate muy intenso y de gran amplitud en la última parte del siglo que acaba de terminar. En el mundo desarrollado el asunto ha rebasado el marco académico para ser parte de la vida empresarial, donde se ha acuñado, entre otros, el concepto de competitividad en las más diversas acepciones que uno pueda imaginarse.

En nuestro país la verdad es que el debate sobre esos temas aunque presente, no ha sido tan intenso y menos aún en la vida de las empresas. La mayoría de ellas se podían arreglar sin esas “complicaciones” de buenas prácticas de gestión y competitividad. Las ventas y los suministros estaban asegurados por el “plan” y por las relaciones mutuamente ventajosas con el campo socialista europeo.

Desde 1990 viene gestándose una nueva empresa, denominada mundialmente como emergente, consecuencia del entorno de los negocios, caracterizados fundamentalmente por la globalización e internacionalización del mercado. A su vez tenemos que cada empresa es única, posee sus propias particularidades y por tanto su desarrollo es diferenciado. No obstante la certeza de este planteamiento se ha demostrado que existe un grupo importante de rasgos comunes en los análisis y formulación de las estrategias y que son válidas para cualquier empresa en que nos encontremos. Se pueden identificar entonces estrategias que en la práctica poseen diferencias específicas en el momento de su implementación. Las estrategias para el Sistema Empresarial Cubano están inmersas en la búsqueda de un nuevo modelo de gestión de empresa de alto desempeño, no siendo la excepción en este campo, con la peculiaridad de aspirar a concebir un modelo distinto, ajustado en el marco de la Empresa Estatal Socialista, a la vez que sea de tan alto desempeño como el que más.

Esta búsqueda de nuevos paradigmas gerenciales en Cuba ha pasado de la intención a los hechos al hacerse firme la decisión de implementar un proceso de perfeccionamiento empresarial, cuyas primeras bases quedaron aprobadas mediante el Decreto Ley 187 de agosto 18 de 1998 [1], recientemente derogado por el Decreto-Ley 252 del 7 de Agosto del 2007, “Sobre la continuidad y el fortalecimiento

del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” [2], emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba, que enriquece en su contenido y proyecciones las características y exigencias del denominado Perfeccionamiento Empresarial, como nuevo modelo de gestión y dirección para la empresa estatal cubana, adaptado a sus propias características. Pudiéramos considerar que tras años de experiencia en el empresariado cubano, el Decreto Ley 252, no es más que la Ley de las empresas estatales cubanas y el único camino para el desarrollo económico y social del país.

Se emite también, el 16 de Agosto del 2007, por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, el Decreto No. 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” [3]; el que actualiza las normas y los procedimientos a partir de la experiencia alcanzada con la aplicación de las Bases Generales puestas en vigor desde el 1998.

En este escenario se puede deducir que, como resultado de la aprobación del perfeccionamiento empresarial y la implantación del expediente, que es como se le denomina a la estrategia y nuevo diseño de la organización, teniendo una adecuada preparación de sus directivos y trabajadores, un buen diseño organizativo y la capacidad para usar correctamente las facultades otorgadas, la empresa cubana será una empresa eficiente y competente en condiciones de emprender un nuevo proceso de transformaciones y de esfuerzo sostenidos de mejoras con el objetivo de alcanzar un alto desempeño y el reconocimiento social.

Este programa de innovación organizacional potenciado, el Sistema de Dirección y Gestión ó como se conoce en Cuba, el Perfeccionamiento Empresarial, viene cultivando nuevas cualidades en un número creciente de empresas, que tienden a lo que se denomina internacionalmente con el genérico de empresa de clase [4].

Principales Aspectos Referidos a la Evolución de la Empresa Cubana

El desarrollo evolutivo de la empresa cubana se inserta en el desarrollo empresarial del pasado siglo, el cual fue signado por seis momentos básicos que marcaron dicha evolución, éstos son:

1. Inicios del siglo con empresas en fronteras y consolidación de las bases de la administración científica.
2. Internacionalización de la empresa, aparecen las llamadas “multinacionales” acuñadas en Estados Unidos a partir de 1914. Se les denomina “El Desafío Americano”.
3. Empresas con alto ritmo evolutivo entre las dos guerras mundiales.
4. Surge la llamada “Empresa Moderna Japonesa” de la posguerra a mediados de siglo.
5. Acelerada evolución del pensamiento estratégico a partir del austriaco Peter F. Drucker, el más grande pensador empresarial del siglo XX.
6. Finales del siglo XX inmerso en las megafusiones empresariales y la globalización económica.

Diferentes autores han estudiado el desarrollo empresarial cubano, donde destaca la formulación realizada por Pérez Betancourt, Armando [5]. Por consideraciones propias de los autores y dentro del contexto empresarial mundial

DESARROLLO Y PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN CUBA. EL EJEMPLO DE LA CORPORACIÓN CIMEX

consideramos que podemos destacar cinco grandes momentos de la vida empresarial cubana, uno enmarcado en el período prerrevolucionario y cuatro posteriores al triunfo de la revolución, que son:

- I - Etapa Prerrevolucionaria (Antes de 1959).

Se destaca por el predominio de la propiedad privada, la industria nacional incipiente, la presencia de capitales de importantes transnacionales, el surgimiento de pequeñas empresas de servicios, medianas empresas de producción de materias primas, así como productos agrícolas y la no existencia de la empresa estatal.

- II - Etapa Revolucionaria (1960 al 1970).

Se nacionalizan las empresas privadas existentes, surgiendo el nuevo sistema estatal cubano con la participación del Estado en los activos fijos de las diferentes ramas. Ernesto "Che" Guevara, como Ministro de Industrias en Cuba, propicia un importante impulso a la organización y el desarrollo empresarial cubano [6], que no logra consolidarse. Aparecen formas de organización con concentración ramal en nuevas empresas estatales. Al final de la década, los procesos de dirección económicos comienzan a deteriorarse junto a una disciplina financiera en segundos planos al tenderse a minimizar las relaciones monetarias mercantiles. Se elimina el sistema nacional de contabilidad.

- III - Etapa Revolucionaria (1971 al 1985).

El sistema empresarial estatal se reestructura, implantándose el sistema nacional de dirección y planificación de la economía basado en el cálculo económico. Se vinculan las normas de actuación económicas al Consejo de Ayuda Económica (CAME) creado por el campo socialista. Se tiende a las grandes instituciones empresariales. La eficiencia tiene un franco retroceso. Aparecen errores y tendencias negativas en la aplicación del sistema de dirección y planificación de la economía.

- IV - Etapa Revolucionaria (1986 - 1990).

Las empresas pertenecientes al sector militar desarrollan un nuevo modelo de gestión denominado Perfeccionamiento Empresarial con particularidades propias [7]. Se desploma el campo socialista con un amplio impacto negativo en las relaciones económicas internacionales cubanas. Comienza el período especial en tiempos de paz. Se provoca una paralización parcial del sistema empresarial estatal lo que trae implícito un proceso de reestructuración empresarial.

- V - Etapa Revolucionaria (Década de los 90).

El empresariado cubano se reinserta en el mercado mundial. Aumentan el número de empresas mixtas y asociaciones económicas internacionales. Comienza un proceso paulatino de reestructuración del Gobierno Central. Se reconocen las deficiencias de la empresa estatal socialista y también sus potencialidades. Se generaliza a todo el sector empresarial cubano las experiencias de implantación de un nuevo modelo de gestión denominado Perfeccionamiento Empresarial.

El Nuevo Modelo de Desarrollo de la Gestión Empresarial en Cuba: El Perfeccionamiento Empresarial

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un sistema de dirección y gestión en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección para que logren un significativo cambio organizativo y económico al interior de

las mismas, así como una gestión integral de los sistemas que la componen. Se reconoce como el cambio más profundo, extenso y trascendente de la economía cubana de todos los tiempos [5].

El perfeccionamiento en las empresas cubanas propicia mayor organización, disciplina y eficiencia en la gestión, para garantizar más aportes a la sociedad socialista sobre la base de otorgar a las mismas las facultades que éstas requieren para poder ejercer su actividad con el consecuente desarrollo de la iniciativa, la creatividad, la responsabilidad y la participación de todos los directivos y trabajadores.

El accionar de este proceso deberá ejecutarse de manera paulatina y organizada por cada empresa y está influenciado fuertemente por las medidas que el país ha venido adoptando en los últimos años referidas al grado de autonomía en la gestión de las empresas, la simplificación de las estructuras de dirección y el surgimiento de diferentes formas organizativas, todo lo cual ha provocado una reducción de las grandes organizaciones empresariales existentes en la década pasada y el crecimiento absoluto del número de pequeñas y medianas empresas, lo cual ha posibilitado una mayor cohesión técnico-productiva y acercar la toma de las decisiones al lugar donde se desarrollan los procesos de producción y servicios.

En este contexto, es importante señalar también que el perfeccionamiento del Sistema Empresarial Cubano ha estado precedido de un conjunto de acciones de carácter legal y administrativo que han transformado radicalmente las bases y condiciones sobre las cuales habían estado operando hasta finales de los años ochenta nuestras empresas. Las empresas estatales en su accionar tienen que operar teniendo en cuenta el doble papel del Estado socialista, pues en su función de Fisco, éste recibe los tributos en impuestos, tasas y contribuciones que establece esta Ley y como propietario, decide la manera en que se distribuirán las utilidades del período.

Los principios establecidos para la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, y que son de estricto cumplimiento, propenden al aseguramiento de la obtención de los resultados de eficiencia y eficacia que se requiere en nuestra economía. Entre dichos principios destacan:

- La preponderancia de la empresa estatal socialista, como eslabón fundamental de la Economía Nacional, a pesar del surgimiento y/o desarrollo de otras formas de propiedad.
- El autofinanciamiento en la gestión económica de las empresas, de manera que estas no sólo cubran sus gastos con los ingresos, sino que generen a la vez un margen de utilidades que las haga rentables.
- La combinación adecuada de las decisiones centralizadas del Gobierno con una mayor autonomía y descentralización al nivel empresarial de las formas de ejecución.
- El diseño en cada empresa de sistemas, procedimientos y estructuras en correspondencia con sus características y necesidades.
- La estimulación económica de los trabajadores a partir de los resultados y del autofinanciamiento.
- La conjugación de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones con una mayor responsabilidad

individual de los dirigentes por los resultados del trabajo.

- El perfeccionamiento empresarial visto como un proceso de mejoras continuas y sistemáticas que abarca a toda la empresa como sistema.

Para que una empresa pueda comenzar el proceso de perfeccionamiento, el organismo al cual está subordinada tiene que certificar que la misma cumple con las condiciones establecidas:

1ro- Que la Contabilidad de la entidad refleje adecuadamente los hechos económicos.

2do- Que exista un mercado para las producciones y/o servicios.

3ro- Que se cuenta con garantía del aseguramiento para su normal funcionamiento.

El Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Económica (SDGE) establece también los pasos que se deben cumplir en la realización de dicho proceso y que a continuación se exponen:

1. Preparación de todos los trabajadores, dirigentes administrativos, dirigentes de las organizaciones políticas y de masas de la empresa.
2. Elaboración del Diagnóstico inicial de la empresa, por su Dirección.
3. Análisis y aprobación del diagnóstico para comenzar los estudios por el Grupo Gubernamental encargado de dirigir y controlar esta actividad en el país.
4. Diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y elaboración del Expediente final de Perfeccionamiento Empresarial.
5. Defensa y aprobación del Expediente en el Grupo Ejecutivo.
6. Comprobación de la preparación de los Trabajadores y el Consejo de Dirección, coordinado por el Grupo Ejecutivo.
7. Aprobación del Expediente por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), emitido dada la aprobación del Grupo Gubernamental a partir del Dictamen elaborado por el Grupo Ejecutivo.
8. Implantación del SDGE aprobado en el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
9. Mejora continua del SDGE.
10. Consolidación del SDGE.

Estos pasos se convierten en un proceso continuo y cíclico dentro del accionar empresarial.

Podemos significar entonces, que el Perfeccionamiento Empresarial es, tanto por carácter como por su contenido, un proceso de mejora radical sistémico, y hay que identificarlo como un radical y profundo proceso de cambio.

Es de vital importancia que en el paso referido al desarrollo del estudio de perfeccionamiento empresarial, evaluación de la organización y sistema que aplicará la empresa, así como en la elaboración del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial, se refleje como un proceso de cambio donde se manifiesten las tendencias fundamentales de hoy en la dirección como parte de las ciencias empresariales y que tienen una gran connotación en nuestras condiciones actuales.

Se vuelve necesario que las organizaciones que vayan sumándose al proceso de Perfeccionamiento empresarial y en especial aquellas que podamos catalogar como pequeñas

y medianas empresas, cuenten con la infraestructura necesaria, además de ser capaces de gestionar los recursos económicos suficientes para desarrollar inversiones inteligentes sin quedar al margen del proceso globalizador y contando con las mejores prácticas de negocios de las empresas de clase. Los altos costos tecnológicos y de adquisición de estos sistemas, no deben constituir una barrera de entrada a la eficiencia y a la competitividad. Es importante que las empresas que se inserten a este proceso de desarrollo empresarial, concentren no obstante la condición planificada de su economía, los recursos empresariales en aquellas producciones y/o servicios que cuenten con un mercado seguro para su realización, en aras de garantizar la efectividad en la utilización de los mismos.

Con la implantación del Perfeccionamiento Empresarial el Estado ha logrado regular un modelo para el desarrollo uniforme y armónico del sector empresarial cubano, donde la empresa estatal socialista es el motor de la economía del país, estando basados los elementos sustantivos de este nuevo paradigma de gestión en:

- Las personas.
- El conocimiento.
- Los cambios de la naturaleza del trabajo.
- Las organizaciones.
- Las redes.

Se considera como medular en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa estatal socialista cubana, que la economía está en función del hombre y no el hombre a expensas del mercado, como ha planteado el Secretario Ejecutivo del Consejo de Ministros, Carlos Lage Dávila en diferentes intervenciones, por tanto, como proceso que busca la eficiencia de la empresa, está subordinado a la política y a la dirección del Partido Comunista de Cuba como toda tarea económica del socialismo.

Dos décadas de experiencias, si contamos con el proceso de aplicación experimental en el sector empresarial militar en la marcha del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, nos permiten exponer que el mismo ha tenido aciertos y desaciertos, que se han ido buscando las mejores prácticas empresariales sobre la base de procesos de mejoras continuas y la relación permanente con el entorno.

Las principales fortalezas de las empresas que han implantado el nuevo modelo de gestión empresarial cubano son:

- Mejoramiento constante de la Disciplina empresarial, son las más organizadas y las tienen mayor control sobre todos sus recursos.
- Desde el punto de vista del logro de eficiencia económica, datos al cierre del 2007, muestran la gestión en las 724 empresas que lo aplican y que representan el 31.8% del total de entidades del país y el 25.5% de los trabajadores significó: 32.1% de las Ventas totales; 59.8% de las Ventas en CUC; 52.5% de las utilidades; 64% de los aportes a la reserva estatal; 142.2% de la productividad por trabajador y un 122.3% del salario medio mensual, este último muy superior a las entidades que no aplican este nuevo Sistema de Gestión y Dirección.

DESARROLLO Y PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN CUBA. EL EJEMPLO DE LA CORPORACIÓN CIMEX

- Impacto sobre la utilización de la fuerza de trabajo al vincular el salario de los trabajadores y dirigentes al resultado del trabajo.
- La participación cada vez más activa y real de todos los trabajadores en los asuntos empresariales como clave de éxito en el desarrollo del proceso de perfeccionamiento.

Centrándose las principales debilidades en:

- Morosidad en algunas Empresas y sus Órganos dirigentes que no proyectan ni trabajan para que se alcancen las condiciones que se requieren para iniciarse en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Existen casos de Directores Generales que no defienden ni aplican correctamente las facultades otorgadas.
- Deficiente preparación de trabajadores y directivos para enfrentar los cambios.
- El entorno empresarial no conoce el sistema de perfeccionamiento empresarial y en la práctica ha tomado medidas contra él.
- Dificultades con la adquisición del personal técnico necesario para enfrentar el nuevo sistema.
- Falta de liquidez de los clientes, lo que contribuye a crear una cadena de impagos. En ocasiones, no se han priorizados recursos deficitarios para las empresas que aplican el perfeccionamiento.
- Entidades de dirección superior a la empresa, en regulaciones propias o actuar no consecuente, atentan contra las atribuciones empresariales dadas por la aplicación del nuevo modelo de gestión.
- Aplicación incorrecta de la política de cuadros, insuficiencia en la preparación de las reservas, por tanto al liberar a un empresario, no aparece el sustituto y al trasladar a otro cuadro de otra entidad y no conocer el sistema de perfeccionamiento, afecta el desempeño de la entidad.
- Deficiencias en el control interno y en la contabilidad, afectándose una gran cantidad de empresas en el país.
- Deficiente el tema de la organización del trabajo.
- Insuficiente la aplicación de los Sistemas de Gestión de la Calidad en las entidades que aplican el perfeccionamiento empresarial, aspecto paralelo al desarrollo de las producciones y/o servicios.

Situación de la Corporación CIMEX SA

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial se inicia en Cimex en Mayo de 1999 con la etapa de Diagnóstico en cada una de las 28 entidades; 10 sucursales y otras 18 entre divisiones y subsidiarias existentes en aquel momento.

En consecuencia a lo establecido en aquel momento en el Decreto Ley 187/98 en sus Bases Generales para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Económica (SDGE), se dieron los pasos debidos para la realización de dicho proceso en CIMEX SA y que básicamente consistieron en:

- La divulgación y preparación en los principios y principales objetivos del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial a toda la masa de trabajadores, cuadros y reservas fue esencial en esta etapa, para lo cual se reprodujeron y distribuyeron materiales, se desarrollaron seminarios de capacitación y se efectuaron diversos trabajos grupales, entre otras acciones relativas a este tema.

- Un Grupo de Trabajo Central, integrado por dirigentes, funcionarios y especialistas, fue encargado de la dirección y el control del proceso ejecutivamente contando con la asesoría y consultoría del Centro Internacional de La Habana (CIH), así como el de diversas Universidades y otras entidades en los territorios para el trabajo en específico de las Sucursales.

Esta etapa concluyó en el mes de Mayo del año 2001 con la presentación ante el Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) del Diagnóstico Corporativo, unido al documento de Certificación de la Contabilidad obtenido en abril de ese propio año.

El día 20 de junio del 2001 se recibió la comunicación de que había sido aprobada la continuidad del proceso en Cimex y por tanto se podía iniciar la etapa de estudio.

Luego de varios análisis y consideraciones entre la dirección corporativa y el GEPE en octubre del 2003, se presentó el primer expediente que correspondió a la Sucursal La Habana y que fue aprobado el día 10 de mayo del año 2004. A partir de este instante, otros 24 de los 35 expedientes presentados han recibido su aprobación por el CECM.

Como resultado de la implementación del proceso de perfeccionamiento en la Corporación se han alcanzado avances positivos entre los que habría que señalar los siguientes:

- El reordenamiento sistemático de estructuras organizativas que ha permitido ampliar la presencia de Cimex en el mercado nacional y el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia en los procesos de producción de bienes y servicios dirigidos tanto a terceros como a las afiliadas.
- El avance y la mejora de la actividad de planeación estratégica y de planificación corriente, a partir de la más clara definición de las funciones y misiones de cada área de la estructura organizativa.
- La aplicación de sistemas de pago mucho más apropiados, eficaces, los cuales influyen en los resultados de la gestión y que abarcan ya a casi 22000 trabajadores, con un promedio per cápita de estímulo de 49.00 pesos, beneficiándose el 60% de los trabajadores vinculados.
- La mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la búsqueda de soluciones a los problemas, mediante la creación de órganos colegiados de dirección y el empleo de nuevos métodos y estilos de trabajo que crean un ambiente laboral mucho más favorable y un mayor compromiso con la entidad.
- La incorporación de nuevos conceptos en la dirección y el empleo de nuevas herramientas como el avance en la implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad y del enfoque de procesos.
- El empleo más eficiente de los recursos y en especial del capital humano, con la adecuación de las plantillas y la puesta en vigor de conceptos como los de la idoneidad demostrada.
- Mejoras en los resultados económicos respecto al resto de las entidades de Cimex que no aplican el sistema de perfeccionamiento empresarial.

No obstante estos resultados, persisten deficiencias sobre las que debemos reflexionar, como son:

- Se aprecia que algunos directores de empresas no hacen uso correcto de sus facultades delegadas. En este sentido se estima que el Perfeccionamiento Empresarial, como sistema de gestión de la empresa cubana, no puede renunciar al concepto de la descentralización en la empresa de los recursos y de las facultades para la adopción de decisiones, independientemente de que el manejo de la economía nacional adopte determinadas formas centralizadas en su propia gestión.
- Los Consejos de Dirección no siempre evalúan con sistematicidad temas importantes de la vida empresarial y se centran solo en los resultados del plan anual.
- Existen limitaciones en cuanto a la participación de los trabajadores en la gestión, por mantenerse métodos, criterios y formas de pensar y de actuar basados en la excesiva compartimentación y no ver los problemas directamente con los trabajadores.
- Existen atrasos en la implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad y de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Las empresas no explotan sus capacidades reales y su redimensionamiento se realiza de forma lenta. No se realizan estudios de organización del trabajo de forma sistemática.
- No se personalizan los sistemas de pago en dependencia de las actividades que ejecutan los colectivos y se aplica un solo sistema para todos los trabajadores de la empresa. No se realizan análisis sistemáticos en los Consejos de Dirección de los resultados obtenidos en la aplicación de los sistemas de pago.
- La planificación empresarial es hasta la fecha un problema pendiente de solución.
- El no contar con sistemas contables y de control interno consolidados, se convierte en el principal obstáculo del proceso de perfeccionamiento empresarial.
- Existe resistencia al cambio, sobre todo en la manera de pensar y actuar de los dirigentes y trabajadores de las empresas.
- Se mantiene el exceso de reuniones y de controles, supervisiones y auditorías a las empresas, que no permiten la consolidación de los sistemas de gestión, pensar y actuar para la solución de los problemas.
- No se domina por algunos directores generales de empresas los conceptos sobre evaluación económica-financiera y lo que expresan los números de sus estados contables y financieros.

Nuevos retos surgirán en el desarrollo evolutivo de la empresa cubana. Enfrentarlos con la óptica de que cada dificultad es una oportunidad, es asimilar inteligentemente el desarrollo económico del país. Debemos anticiparnos al cambio.

Las perspectivas de trabajo de Cimex a partir del Decreto-Ley 252, comenzaron con la preparación de sus directivos al más alto nivel, con seminarios en todas sus entidades incorporadas al nuevo sistema de gestión y dirección y con un proyecto de acciones a acometer como:

- Estudiar, discutir, aprobar y emitir mediante Instrucción que se incorpore al Manual de Organización de la Corporación, las funciones, de cada una de las formas organizativas anteriores y las facultades que se otorgarán

a cada nivel de dirección, sobre la base de lo dispuesto en la Resolución 281.

- Estudiar y proyectar solución a las entidades cuyas formas de funcionamiento le impiden incorporarse en estos momentos al proceso de perfeccionamiento.
- Revisar, adecuar y/o complementar la base documentaria que exige el Decreto 281. Cada documento independientemente de que exista, deberá ser revisado de manera de que se garantice de que cumpla con los requerimientos del Decreto 281.
- Elaborar y entregar el Expediente del Grupo Empresarial (Oficina Central).
- Estructurar la identificación, diseño y trabajo con los procesos, atendiendo a las definiciones organizativas consensuadas.

En materia de preparación:

- Ejecutar el plan de preparación previsto y aprobado por la Junta de Gobierno en materia de preparar entrenadores y reorientar el eje temático de los cursos en el en el Centro Cimex de Capacitación (CCC).

En materia de planificación:

- Sistematizar el método de elaboración de diagnósticos cada dos años en toda la Corporación que irá desde las empresas hacia la Organización Superior, aplicando la metodología emitida por el GEPE, enriquecida de ser necesario, para que satisfaga la demanda del resto de los sistemas de gestión que se aplican. Los diagnósticos podrían desarrollarse a partir y durante el mes de septiembre según corresponda al año de diagnóstico. Iniciar en el presente año.

En materia de control:

- Los aspectos concernientes a la Guía de Control del GEPE se distribuirán según funciones y actividades entre todas las áreas participantes en los procesos de Análisis Integral de la Gestión de las entidades en perfeccionamiento.

CONCLUSIONES

- Construir una infraestructura innovadora para las empresas del siglo XXI es la esperanza de lograr "ventajas competitivas sostenibles", conociendo que no nos encontramos ante "la solución definitiva", pues todas las "soluciones" y ventajas competitivas se deben considerar como temporales; lo único que debe considerarse permanente es la búsqueda de la siguiente ventaja. A este concierto se incorporan las empresas estatales socialistas cubanas.
- Los resortes económicos del socialismo son los que han impulsado e impulsan hoy la recuperación económica del país y que han posibilitado que de manera estructuralmente orgánica y en franco desarrollo, se haya instaurado un nuevo modelo de gestión empresarial cubano: El Perfeccionamiento Empresarial. De esta manera la economía socialista se va fortaleciendo en las nuevas y difíciles circunstancias.
- El sistema de perfeccionamiento en una empresa está estructurado de manera tal de que avance sobre bases sólidas. Se puede demorar, pero los mecanismos de control establecidos garantizan que no se puede hacer mal.

DESARROLLO Y PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN CUBA. EL EJEMPLO DE LA CORPORACIÓN CIMEX

- Por sí solo el perfeccionamiento empresarial no se puede considerar como perfecto, ni incrementa la producción y la eficiencia, ni los niveles de competitividad se proyectan exponencialmente, ni eleva la productividad y salarios. El papel del colectivo de trabajadores y de cada trabajador consciente y activo participante del proceso, y la actitud del dirigente, son decisivas y posibilitan la corrección del pensamiento estratégico.
- Las dificultades financieras que aún hoy tenemos y las carencias materiales que aún padecemos, nos exigen no solo progresar sino hacerlo aceleradamente. 🏠

REFERENCIAS

1. ESTADO, C. D. *Decreto-Ley 187 De las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*. Edición Ordinaria número 45 de 25 de Agosto de 1998. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 1998.
2. ESTADO, C. D. (La Habana). *Decreto Ley 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial Cubano*. Agosto

2007. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007.

3. MINISTROS, C. D. (La Habana). *Decreto No.281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial Estatal*. 2007. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007.
4. GONZÁLEZ SANTOYO, Federico et al. *Diseño de Empresas de Orden Mundial*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México: 2003. 970-703-162-X
5. PÉREZ BETANCOURT, Armando. "Ideas para una teoría". *Nueva Empresa: Revista Cubana de Gestión Empresarial*. Volumen 1(No 0): 2001. 0000-0000
6. GUEVARA DE LA SERNA, Ernesto. *Che y la Economía*. Cuba: Editorial Gente Nueva, 1994. 959-06-0122-7
7. *Informe Económico al V Congreso del Partido Comunista de Cuba*. [s.l.]: 1997.

C I E N C I A Y T É C N I C A



ISPJAE

