

El factor gerencial y el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana

Msc. Humberto Blanco Rosales *

La reinserción definitiva de la economía cubana en un entorno signado por la turbulencia supone un conjunto de cambios que van desde el diseño macroeconómico y las políticas correspondientes hasta una reforma del sistema empresarial estatal, pasando por una modificación de la labor gerencial para llevar adelante tales cambios. Uno de los asuntos que con mayor fuerza se discute desde hace ya varios años en el terreno económico es lo relativo al perfeccionamiento de la empresa estatal, cuyo diseño y funcionamiento distan aún de llenar los requerimientos de eficiencia, competitividad y satisfacción de necesidades que constituyen su razón de ser.

Este trabajo se propone argumentar el papel del subsistema gerencial y en particular la necesidad del enfoque estratégico para el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana, para lo cual se hace una breve valoración de su evolución más reciente a partir del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) puesto en práctica después del 1er Congreso del PCC, y se abordan desde la perspectiva gerencial, las principales direcciones del perfeccionamiento de la empresa estatal a tono con los requerimientos del desarrollo y reinserción de la economía cubana en el nuevo contexto internacional, incluyendo un análisis de la situación actual y perspectivas del proceso de implementación de la Dirección por Objetivos (DPO) y de la necesidad de su transición hacia la Dirección Estratégica.

La evolución reciente del sistema empresarial cubano

A RAÍZ de la celebración en 1975 del I Congreso del Partido y del proceso de institucionalización del país se acometió la reestructuración del sistema empresarial, en el contexto de un nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, condicionado obviamente por las circunstancias de incorporación de nuestro país a los mecanismos de integración y la asimilación de las experiencias en la dirección económica de los países miembros del CAME, al cual Cuba se insertó como miembro pleno en 1972.

* Profesor auxiliar y consultor gerencial del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana.

Con dicha integración se produce una minoración del papel del mercado mundial capitalista en los ámbitos tecnológico, comercial y financiero, y con ello la inserción plena de Cuba en un entorno estable y de comportamiento predecible en sus variables, lo cual se erigió objetivamente como un freno para el pleno desarrollo de un enfoque estratégico en la dirección empresarial, ajena a la dinámica del entorno internacional.

La aprobación por el I Congreso de la Resolución sobre el SDPE, donde se argumentaban sus principios y componentes básicos, llenaba un vacío hasta entonces existente: la carencia de un Sistema único para la dirección de los procesos económicos y la gestión empresarial.

Esta situación, como se conoce, transitó inicialmente por la polémica coexistencia en los años sesenta de dos sistemas (Financiamiento Presupuestario y Cálculo Económico) que partían de concepciones diferentes sobre el empleo de las relaciones monetario mercantiles, y el papel de estas en la dirección de la economía, lo que sin dudas constituye el punto medular alrededor del cual ha girado la discusión respecto al sistema de dirección de la economía en Cuba ¹, y al final de esa década, ante la imposibilidad de continuar con esa ambigüedad, se introducen aún más limitaciones al uso de las relaciones monetario mercantiles y se niega la objetividad de las leyes económicas del socialismo, frenando de manera voluntarista la acción de las leyes del valor y de la distribución con arreglo al trabajo, en el contexto de un predominio casi absoluto del sector estatal desde 1968 y con una clara tendencia a la concentración y al aumento del tamaño de las empresas.

Entre las principales características de dicho Sistema de Dirección se encontraban:

- El reconocimiento explícito de la vigencia de las relaciones monetario mercantiles en el socialismo y su empleo consciente en la dirección de la economía, subordinadas a las bases fundamentales del régimen socialista.
- La autogestión financiera.
- La planificación como eslabón fundamental, pero no único del Sistema de Dirección a través de un sistema de planes con la rectoría del plan de la economía nacional y el plan de la empresa como célula del sistema de planificación.
- La autonomía relativa de las empresas.
- El desarrollo de un sistema financiero crediticio que incluía los aspectos relativos al presupuesto, relaciones de cobros y pagos, el crédito bancario, la circulación monetaria, precios y costos.

¹ Para una mayor ampliación se recomienda consultar a Andrés Vilariño y Silvia Domenech: *El SDPE en Cuba: historia, actualidad y perspectivas*.

- La reorganización del sistema empresarial y la formación y distribución de fondos de estimulación a partir de los resultados económico productivos.

Durante el período 76/ 80 se comienza de forma acelerada el paso de las empresas estatales al cálculo económico y se aprueba el Reglamento de la Empresa Estatal (Decreto Ley 42), en el cual quedan explicitados los principios de la Gestión Empresarial, tales como:

- Rentabilidad.
- Independencia económico operativa.
- Control financiero.
- Responsabilidad material.
- Combinación de estímulos materiales y morales.

Ya a finales de la década de los años ochenta y en el contexto del proceso de rectificación de errores iniciado en aquel entonces, se reconocieron un conjunto de problemas en la implantación del cálculo económico y en el funcionamiento del Sistema de Dirección y la gestión empresarial ², algunos de las cuales se erigían en auténticas barreras para la existencia de un enfoque estratégico en la dirección de las empresas:

- Alejamiento de los avances tecnológicos mundiales y del mercado internacional.
- Excesivo tutelaje de los organismos de la administración central, y constantes interferencias y decisiones contrapuestas a la autonomía empresarial, proclamada con un promedio que oscilaba entre 25 y 30 indicadores directivos.
- Desatención a las categorías financieras.
- Desvinculación entre la actividad de Investigación y Desarrollo y las empresas, y enorme lentitud en la introducción de resultados.
- Hipertrofia de los sistemas contable y estadístico.
- Involucración formal e insuficiente de los colectivos laborales en la toma de decisiones relativas a la empresa.
- Formalismo de las relaciones contractuales entre empresas y en el rol del arbitraje estatal.

² “Decisiones adoptadas sobre algunos aspectos del SDE”, documento.

Estas insuficiencias citadas guardan estrecha relación con el proceso de planificación, constituyó el componente principal del SDPE, algunas de cuyas principales características en aquel entonces se pueden sintetizar como sigue:³

- Proceso altamente centralizado con poca participación de empresas y territorios.
- Basado fundamentalmente en aspectos de carácter material, con metas en términos físicos, y asignación y distribución de recursos a través de balances materiales.
- Asentado en los vínculos con el CAME y la coordinación de planes entre los países miembros.

Bajo estas condiciones la lógica del proceso en términos del horizonte de planificación se puede resumir en los siguientes momentos:

- En el Plan Quinquenal se negociaba, en el marco del CAME y las comisiones bilaterales, la mayor cantidad posible de recursos materiales para el funcionamiento y el desarrollo de la economía, mecanismo que a su vez se reproducía en el ámbito ministerial y empresarial en el contexto interno.
- La determinación del Plan Anual como ajuste del Plan Quinquenal y forma principal, por no decir única, del plan de empresa, con un exceso, como ya es indicó, de indicadores directivos emanados de sus instancias superiores que abarcaban prácticamente todas las categorías del plan, referidos fundamentalmente a aspectos cuantitativos en términos de producción, asignación de recursos en físico y algunos indicadores de eficiencia económica.
- Una minoración del papel de la llamada etapa preliminar de la planificación en la empresa (análisis económico - financiero, condiciones de partida, estudio de tendencias en la demanda, las tecnologías, determinación de un anteproyecto de plan).

Todo ello generó una verdadera cultura de la operatividad (en función del cumplimiento del plan anual) y de la espera (en función de las decisiones de los niveles superiores de dirección) con lo que la empresa —reconocida formalmente como eslabón básico de la economía y por ende de la dirección— no desarrolló una actitud proactiva de búsqueda de oportunidades y orientación al cambio con la consecuente toma e implementación de decisiones endógenas sobre su futuro, lo cual estuvo limitado además por un contexto suficientemente

³ Para un análisis sobre el tema se recomienda consultar a Elena Alvarez: "La Planificación en Cuba: panorámica de la situación actual y sus perspectivas", documento.

benévolo que ofrecía una garantía de existencia no determinada por la capacidad de la empresa de adaptación a nuevas circunstancias.

Así, la empresa se limitaba a cumplir orientaciones y decisiones sobre su accionar corriente y perspectiva, lo que agravado por otros factores como la irregularidad en el abastecimiento de materias primas e insumos, demoras y otras irregularidades del proceso inversionista, los llamados extraplanes y frecuentes ajustes al plan anual vigente, no dejaba espacio para la reflexión y acción estratégicas, privilegiando el hoy por encima del mañana.

Aproximaciones posteriores al tema hechas por un grupo de expertos convocados al efecto plantean argumentos similares a los aquí expuestos, definiendo entre las principales debilidades del sistema empresarial cubano las asociadas a la poca capacidad ejecutiva y deficientes métodos de dirección, insuficiente respaldo, condiciones y autonomía, falta de preparación y ausencia de la competencia como factor motivacional, debilidades a su vez condicionadas por problemas contextuales tales como mecanismos de regulación inadecuados, falta de integralidad en el otorgamiento de facultades a las empresas que faciliten su gestión, limitaciones del marco jurídico y desestímulo de métodos participativos en la toma de decisiones, entre otros.⁴

Por otra parte, no es posible soslayar que en el contexto del citado proceso de rectificación de errores, tuvieron lugar en el país diferentes intentos de experimentación en busca de un sistema de gestión empresarial más eficaz para revertir la tendencia al estancamiento que se manifestaba en dicha gestión, algunos de los cuales se caracterizan a continuación muy brevemente.

La experiencia más integral desarrollada en el país ha sido incuestionablemente el perfeccionamiento empresarial en el MINFAR, el cual se inició en 1987 en la Empresa Militar Industrial “Ernesto Che Guevara” y que a partir de 1989 comenzó a generalizarse gradualmente en el resto de sus entidades empresariales. Entre los principales criterios en los cuales se sustentó están los siguientes:

- la autogestión financiera;
- la permanente revisión y mejora continua de los sistemas;
- la simplificación de procedimientos y estructuras al interior de la empresa;
- la no-generalización a ultranza de los sistemas, sino la búsqueda de un traje a la medida de cada entidad;
- una reducción significativa para estas empresas de las regulaciones y normativas de los OACE y una mayor autonomía en la toma de decisiones en el nivel empresarial;
- el reforzamiento de los controles económico/financieros.

⁴ *Diagnóstico del Sistema Empresarial Cubano*, pp.1-4.

Esta experiencia incluyó como áreas funcionales objeto de perfeccionamiento los métodos, estilos y estructuras de dirección, la organización de la producción, la garantía de la calidad, la política laboral y salarial, contabilidad y costos, planificación y sistemas automatizados.

Se tomó como punto de partida para el perfeccionamiento la organización de la producción y del trabajo, en tanto que base para el rediseño de los demás subsistemas, contando para ello con un absoluto respaldo de la dirección del país; que se materializó, como ya se dijo, en dejar sin efecto para estas empresas un numeroso grupo de regulaciones de organismos de la administración central del Estado a fin de facilitar el perfeccionamiento.

Las experiencias desarrolladas por el Instituto de Investigaciones del Trabajo en varias empresas a finales de los años ochenta, aunque no contaban con la integralidad del perfeccionamiento empresarial del MINFAR, estuvieron también encaminadas al rediseño de la organización del trabajo y la producción como base del perfeccionamiento, abarcando aspectos tales como la selección y formación de personal, contratación, convenios colectivos de trabajo, sistemas salariales, protección e higiene del trabajo, y la aplicación de formas colectivas de organización del trabajo denominadas Brigadas Integrales de Producción.

Estas brigadas constituían la unidad productiva y económica básica de la empresa y su funcionamiento debía responder a las siguientes características:

- la utilización de un presupuesto de gastos sobre la base del nivel de actividad proyectado;
- la agrupación estable de un conjunto de trabajadores en un área determinada a partir del proceso tecnológico, abarcando o bien el proceso completo de fabricación de un artículo o una fase perfectamente delimitable en cuanto a su resultado productivo;
- la remuneración y el sistema general de estímulos de la brigada se determinaban según los resultados finales del colectivo y la participación individual de cada miembro en dichos resultados⁵.

Ambas experiencias tuvieron en común una orientación clara hacia la producción y la eficiencia económica, enfocando la transformación de la empresa como un proceso hacia el interior de esta a través de la organización de la producción y del trabajo como base para los cambios, lo que refleja la prioridad concedida a los aspectos funcionales y humanos del desempeño empresarial, bajo las condiciones ya citadas de estabilidad del entorno y de alejamiento tanto

⁵ Consultar H. Blanco: "La Organización del Trabajo en Brigadas de Nuevo Tipo", documento, p.5.

de su dinámica real a escala internacional, como de los cambios paradigmáticos que en materia de dirección y gestión empresarial comenzaban a delinearse a nivel mundial.

Así mismo, y como otra experiencia de perfeccionamiento empresarial, entre los años 1988 y 1990 se desarrollaron por profesores de la entonces Vicerrectoría para las Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana y otros Centros de Educación Superior, las denominadas consultorías integrales a empresas, basadas en un Modelo General de Cambio, entre cuyos resultados estuvo la formulación de un conjunto de excepciones y prioridades para estas empresas, derivado del análisis de los principales problemas en sus relaciones con los ministerios ramales y otros organismos globales de la economía.

Los componentes de dicho modelo de cambio son los siguientes:⁶

- La caracterización de la situación actual de la organización en el momento de iniciar el proceso de cambio: principales indicadores de su gestión, el denominado enfoque de procesos (de acuerdo con el principio sociotécnico de considerar la organización como un flujo de entradas, transformaciones y salidas) y los principales problemas y logros de la entidad asociados a este, así como las variables asociadas al comportamiento humano en el trabajo, tales como cultura organizacional, estilos de liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en grupos, etc.) y al subsistema gerencial.
- La visión como expresión del estado deseado futuro de la entidad, como una aspiración optimista, compartida, retadora y amplia del tipo de organización que se desea crear y que deberá alinear esfuerzos y dedicación de todos sus miembros.
- Los objetivos como metas intermedias alrededor de la visión que la concretan, que expresan con mayor precisión los resultados que deberán ser obtenidos durante el horizonte de visión y constituyen medidores del desempeño organizacional en pos de alcanzarla.
- Las barreras de índole externa e interna constituyen los principales obstáculos, restricciones o problemas, fuentes de resistencia al cambio que deberán ser abordadas y enfrentadas con éxito para alcanzar la visión.
- Las estrategias como los caminos para salvar la brecha entre el ahora y la visión, y vencer las barreras.

⁶ Para una descripción más detallada de este Modelo y sus componentes se recomienda consultar a Angel L. Portuondo: "Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? Dirigir por Objetivos. Estratégicamente?" en *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: La experiencia cubana*, pp.41-51.

- Los planes de acción con la descripción de tareas, recursos, responsables, participantes y fechas de realización de las actividades específicas necesarias para la obtención de resultados acordes con las estrategias definidas.

Fundamentalmente se trataba en aquel momento de un intento de dotar a estas empresas de mayores prerrogativas y posibilidades en su accionar, y lograr condiciones favorables para cambios más sustanciales, aun en los límites de una dirección altamente centralizada de la gestión empresarial, en las decisiones relativas al plan de producción, las inversiones, la contratación laboral, formación de precios, mayores vínculos directos con proveedores y clientes, y simplificación de los requerimientos informativos del nivel superior, lo cual no obtuvo todos los resultados esperados.

Sin embargo, un factor distintivo de esta experiencia, en relación con las mencionadas con anterioridad, es que con ellas se introducen por primera vez en el país enfoques gerenciales más en correspondencia con las nuevas circunstancias en las que tendría que reinsertarse necesariamente la economía cubana, con elementos tales como la elaboración de una visión estratégica de la empresa y la aplicación del enfoque sociotécnico en la dirección de los recursos humanos, por solo mencionar algunos de los más significativos.

Incluso y pese a los más de diez años de introducido en Cuba este Modelo General de Cambio continúa siendo referencia para la preparación de directivos y la realización de intervenciones consultivas dirigidas al cambio organizacional, aunque en la medida en que en el país se han incrementado el conocimiento y experiencias sobre el tema ha sido paulatinamente enriquecido por otros modelos más complejos.

Con posterioridad a estas experiencias y a raíz del Llamamiento al IV Congreso del Partido un grupo de profesores de las Facultades y Centros de Economía de la Universidad de La Habana, producto de la interacción con empresarios en los procesos de consultoría y al calor de la actividad docente e investigativa, realizaron un trabajo sobre el perfeccionamiento empresarial en Cuba, que recogía exhaustivamente un diagnóstico de la situación en aquel entonces.⁷

Entre los factores principales que se señalaban como determinantes de los problemas existentes en el sistema empresarial se encontraban:

- El exceso de centralización.
- La falta de integralidad en las acciones emprendidas.
- El predominio de estilos de ordeno y mando en la dirección de las empresas.

⁷ Colectivo de autores de la Vicerrectoría de Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana: "Bases para una Propuesta de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba", documento 1991.

- Inadecuada aplicación del principio de distribución con arreglo al trabajo.
- Falta de comprensión del papel de las relaciones monetario mercantiles.
- Deficiente aplicación de la política de cuadros.
- No-existencia de una real participación de los trabajadores en las decisiones empresariales, lo que en unión de los demás factores condicionaba que los colectivos laborales no se sintiesen ni actuaran como dueños de los medios de producción.

Los años noventa marcan dramáticos cambios para el entorno estable en el que por más de treinta años se había desenvuelto la economía cubana. La desaparición del campo socialista europeo y de la URSS, y con él de la bipolaridad vigente hasta entonces, la pérdida de nuestros principales mercados y aliados políticos, el auge del proceso de globalización bajo la égida del neoliberalismo y un recrudecimiento de la política de agresión de EEUU, son hechos insoslayables para caracterizar estos años y sus implicaciones sobre nuestro país y el funcionamiento de sus empresas.

Esta situación marca el comienzo del período especial donde lo fundamental lo constituye garantizar la supervivencia de la Revolución cubana y el mantenimiento de sus conquistas fundamentales, en un escenario totalmente diferente y donde a la par de las amenazas externas como factor desencadenante, coexisten serias debilidades internas en el funcionamiento de la economía y de su sistema empresarial, que demandan cambios impostergables, con un cúmulo de problemas no resueltos a lo largo de años anteriores. Esta combinación de factores desfavorables de índole externa e interna demandaban transformaciones que iban desde la política macroeconómica hasta un conjunto de aspectos funcionales y jurídicos del propio sistema empresarial en Cuba.

A partir de los años noventa comienzan a producirse paulatinamente un conjunto de transformaciones de índole estructural, funcional e institucional en el contexto de la profunda crisis originada por las causas ya referidas y como parte de una estrategia para la supervivencia del país. Estos cambios han apuntado a la modificación del entorno regulador, la diversificación de formas organizativas y de propiedad, y a la gestión empresarial en sí misma, a partir de un conjunto de decisiones entre las cuales se encuentran:⁸

- La dualidad monetaria
- Una mayor apertura económica al exterior con una nueva Ley sobre Inversión Extranjera que dio mayores facilidades a este proceso, y la desmonopolización del Comercio Exterior, refrendada por la Reforma Constitucional de 1992.

⁸ Alfonso Casanova y Amando Diez: "El desarrollo del Sistema Empresarial en el contexto de las transformaciones económicas", pp.1-9.

- La creación de empresas estatales bajo la forma de sociedades mercantiles y otras modalidades empresariales a través de la expansión de nuevas formas de propiedad (asociaciones con capital extranjero, tierras en usufructo para las UBPC y campesinos individuales), y la ampliación del trabajo por cuenta propia.
- La reestructuración del Sistema Bancario Nacional.
- El redimensionamiento de capacidades empresariales.
- Mayor autonomía empresarial en el acceso directo al Comercio Exterior y el financiamiento en divisas.
- La reestructuración y reducción en número y funciones de los Organismos de la Administración Central del Estado.
- La transformación del mecanismo de planificación basada en el componente material y el financiamiento a los productores, hacia la planificación financiera y el incremento de las relaciones horizontales interempresariales.

Estas medidas y otras decisiones en curso como el iniciado perfeccionamiento empresarial constituyen un proceso de gradual facilitación para la descentralización en la toma de decisiones relativas al futuro de la empresa, y con ello una introducción más generalizada del enfoque estratégico en la dirección empresarial.

Perfeccionamiento empresarial y el factor gerencial

En el V Congreso del Partido, en su Resolución Económica, se reconoce que a partir de los años noventa el sistema empresarial cubano ha sufrido transformaciones en lo organizativo y en la aparición de nuevas formas de propiedad, pero que resulta imprescindible completar dichas transformaciones lo que incluye continuar el redimensionamiento empresarial, la implantación de restricciones financieras que coloquen en primer lugar el registro y control internos, otorgar más facultades, y exigir más responsabilidad a las empresas por el eficiente uso de sus recursos, establecer el ordenamiento jurídico necesario, y todo ello en el contexto de la aplicación de un proceso gradual de perfeccionamiento empresarial.

El 11 de octubre de 1997, a raíz del V Congreso del PCC, se creó un Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial, con un grupo ejecutivo que elaboró un anteproyecto concluido en enero de 1998 y fue sometido a la opinión de diferentes personalidades, Organismos y Centros de Educación Superior que aportaron sus observaciones, siendo aprobado finalmente como Decreto

Ley # 187 el Documento “Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial”. Entre sus aspectos fundamentales se encuentran:⁹

- La empresa estatal rentable como eje principal de la economía cubana.
- Las empresas adquieren nuevas facultades, tales como:
 - deciden su estructura y plantilla;
 - determinan el salario de sus directivos;
 - deciden su estructura de cargos, eliminándose los calificadores centrales;
 - aprobar los sistemas de pago que se aplicarán;
 - situar en el Banco recursos monetarios temporalmente ociosos y cobrar los intereses correspondientes;
 - descentralizar la contratación y tendencia a fijar los precios de mutuo acuerdo entre las partes;
 - uso del crédito bancario y no del prefinanciamiento estatal como respaldo de los contratos acordados;
 - de acuerdo con el Sindicato, decidir la evaluación de idoneidad, el reglamento para la distribución de utilidades y el horario de trabajo;
 - como indicadores directivos quedan las utilidades, ventas y producciones seleccionadas;
 - la distribución de las utilidades en inversiones, I + D, estímulos directos y mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Para poder aplicar el proceso de perfeccionamiento la empresa deberá demostrar que tiene un mínimo de condiciones en sus sistema contable y de control interno, certificados por auditores independientes al organismo y además fundamentar la existencia de fuentes de financiamiento y mercados para su cartera de productos o servicios. Se aspira a tener unas 1 400 empresas en las diversas fases de perfeccionamiento para el año 2002.

El proceso de perfeccionamiento empresarial se basa fundamentalmente en el perfeccionamiento conjunto de todos los subsistemas funcionales de la empresa, y se trata ante todo de la redistribución de la autoridad en la toma de decisiones, basada en la descentralización y el consiguiente aumento del poder decisorio de las empresas.

Pero una aproximación más amplia al tema conduce inevitablemente a considerar otros puntos de vista de igual significación para el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana.

⁹ Consultar “Bases Generales del Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana”, en *Gaceta Oficial*.

Las empresas deben dejar de ser vistas como un conjunto mecánico de partes, estructuras e insumos para producir bienes o prestar servicios. La eficacia y competitividad que el país necesita depende hoy más que nunca de intangibles tales como la calidad de la gerencia, el grado de realización de los empleados, la apertura al aprendizaje y la capacidad de cambio.

Así, un acercamiento al concepto de organización en el cual perfectamente se inserta la empresa conduciría a definirla como “un conjunto de relaciones sociales coordinadas en un contexto estructurado, cuyo funcionamiento se basa en la interrelación de equipos de trabajo para la consecución de ciertas metas, mediante la utilización de determinados recursos y una cultura propia, en permanente interacción con el entorno”¹⁰.

La organización está conformada por los siguientes subsistemas:

Subsistema técnico: representa el aspecto técnico / económico de la organización, su estructura tangible. Incluye los flujos de las operaciones, la ejecución de las tareas habituales de acuerdo con los procesos tecnológicos y los resultados correspondientes.

Subsistema humano: representa una parte importante de la estructura intangible de la organización y está asociada al comportamiento humano en el trabajo. Incluye la cultura organizacional, las interrelaciones personales, actitudes, motivaciones, la comunicación, la dinámica de grupos, los conflictos y otras variables.

Subsistema administrativo o gerencial: representa el subsistema aglutinador de los precedentes, responsable de la conjugación armónica de los requerimientos propios de dichos componentes. Contiene la estructura organizativa de dirección, las normas y políticas, objetivos, la organización y control de actividades, entre otros.

Hoy en día la inestabilidad, la incertidumbre y la velocidad de los cambios de toda índole que han ocurrido y seguirán ocurriendo en lo político, económico, tecnológico y social, condicionan la necesidad de modificar sustancialmente los paradigmas gerenciales que hasta hace unos pocos años rigieron el desempeño de los dirigentes empresariales. Estas transformaciones en la gerencia se convierten en un factor clave tan relevante para alcanzar el estado deseado en nuestro sistema empresarial estatal, como las transformaciones que en lo funcional e institucional se derivarán del proceso de perfeccionamiento.

La década de los años noventa ha sido denominada como la década de la turbulencia, dada la diversidad, dinámica y sobre todo la incertidumbre relativa a la dirección de los cambios en sus multivariantes. Se han producido transformaciones

¹⁰ Orlando Gutiérrez: “El Desarrollo Organizacional como método de cambio en la formación de equipos de trabajo efectivos”, documento.

espectaculares en la matriz tecnológica, con una tasa de innovación sin precedentes en la historia a partir del desarrollo acelerado de las telecomunicaciones, la ingeniería genética y la biotecnología, la robótica, informática y la microelectrónica, con impactos de gran significación en tecnologías, productos y servicios, los mercados y la dirección y gestión de las organizaciones.

Así mismo, clientes cada vez más exigentes y una competencia cada vez más fuerte y sin fronteras con el sostenido aumento de la brecha Norte - Sur, conmociones político sociales como la desaparición del bloque socialista europeo y la URSS, conflictos bélicos de diversa intensidad diseminados por todo el planeta y la unipolaridad reinante, la creación de bloques económicos regionales, una creciente interdependencia entre las economías y la volatilidad financiera con la proliferación de los llamados capitales golondrina, son realidades apenas predecibles hace unos años atrás y que sin embargo han marcado el signo de los años noventa bajo el contexto globalizador.

Este proceso a escala mundial conduce a un cambio paradigmático en la administración, que pasa a operar en un medio poco definido y en constante cambio, donde la flexibilidad, la innovación y el perfeccionamiento constantes, gerenciar la incertidumbre y ejercer un liderazgo orientado al cambio con una sólida formación generalista, la capacidad de captar y comprender la dialéctica del entorno como premisa y no como consecuencia, y lograr organizaciones abiertas al aprendizaje, designan algunos de los principales componentes de este nuevo paradigma.

Las funciones clásicas de la dirección se renuevan con una planeación más flexible y encauzada hacia la adaptación de la organización a su entorno; con un control más orientado a los resultados y que incluye el monitoreo del entorno, enriqueciendo así el control “tradicional” centrado en lo interno, el corto plazo y las tareas, con una función organizativa basada en la flexibilidad y aplanamiento de las estructuras jerárquicas para propiciar mayor autonomía y discrecionalidad de los niveles de base, con mayor énfasis en los procesos que en las funciones, y un liderazgo basado en dirigir con las personas y no a pesar de ellas, impulsando la participación y el compromiso con valores y propósitos compartidos.

El cambio organizacional se ha convertido en uno de los conceptos más en boga de los últimos años, a partir de las condicionantes del entorno señaladas anteriormente. La comprensión gradual de la necesidad de adaptarse proactivamente a las circunstancias, de abandonar prácticas y modelos mentales pasados e incluso exitosos en su momento —pero no congruentes ya con la realidad— y de desaprender lo aprendido, han generado múltiples debates acerca del contenido y enfoques para el cambio organizacional.

La gerencia de las organizaciones en Cuba tiene entonces ante sí el desafío simultáneo de transitar hacia nuevas formas de gestión en función de la inserción de la economía al mercado internacional, mientras que por otro tiene que lograr esto en medio de la citada transición de paradigmas gerenciales a escala mundial. Se trata de comprender adecuadamente los eventos a los cuales nos enfrentamos y tomar las decisiones adecuadas, con la introducción de aquellos enfoques y prácticas gerenciales universalmente reconocidas en la práctica de la administración, sin dejar de tener en cuenta que no se trata de una asimilación acrítica, sino de la adecuación a nuestras condiciones y objetivos en la consolidación del socialismo, donde la empresa no solo juega el rol de sustentar la base económica, sino que también es la célula de las relaciones sociales de producción.

El hecho de que las organizaciones deban aprender a vivir en el cambio, anticipándose con decisiones transformadoras que permitan su supervivencia y desarrollo, en medio de un entorno tan turbulento y competitivo, *conduce a una concepción esencialmente estratégica de la gerencia que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante con una visión compartida del futuro deseado de la organización.*

La Dirección Estratégica constituye uno de los enfoques de mayor consistencia y significado en la ciencia y práctica de la Administración de los últimos cuarenta años. La necesidad de su aplicación en las condiciones actuales de Cuba ha suscitado un interés creciente en organizaciones empresariales o de la administración pública, que por diferentes vías se esfuerzan por escapar del círculo vicioso de la operatividad y se enfrascan en el empeño de visualizar el futuro y concebir un salto en la organización, adoptando las decisiones correspondientes. Pero el enfoque estratégico en la dirección aún no constituye una práctica generalizada en nuestras organizaciones empresariales, donde enfrentar la urgencia y la dinámica permanentes no es asunto fácil.

La Dirección Estratégica está encaminada a adoptar e implementar decisiones estratégicas, entre cuyas características más significativas están que movilizan y comprometen importantes recursos de la organización, sus efectos no se vislumbran a corto plazo, desatan cambios organizacionales de diversa magnitud, son difíciles de revertir y son adoptadas bajo incertidumbre (lo que significa en términos decisorios no solo el desconocimiento respecto al futuro, sino que la comprensión del presente y las experiencias y éxitos anteriores no son *per se* garantía del éxito posterior).

Así mismo, conciernen a toda la organización en tanto señalan las vías para alcanzar las metas organizacionales en interacción permanente con su entorno de actuación, entrañan un alto riesgo y se orientan a la obtención de una eficacia, organizacional sostenible. Dicha eficacia en términos del contexto actual, significa supervivencia, capacidad de cambio, desarrollo humano, eficiencia y rentabilidad.

El enfoque estratégico en la dirección ha sido definido como “una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio”,¹¹ que se caracteriza por una postura de adaptación para la supervivencia y el desarrollo, y el rechazo a la pasividad, sustituir la reactividad por la anticipación o proactividad, como solución a la brecha existente entre la necesidad de respuestas rápidas y el tiempo mínimo necesario para ponerlas en práctica, el cuestionamiento de prácticas rutinarias y la apertura para la búsqueda y aprovechamiento de nuevas ideas para mejorar el desempeño organizacional.

El proceso de la Dirección Estratégica abarca *la creación* de las estrategias como resultado integrado de las aspiraciones de la entidad, sus características, capacidades y limitaciones, los eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno, y *la implementación consecuyente* como resultado de la interacción de un soporte organizacional conformado por: los planes de acción, programas y presupuestos a lo largo de toda la entidad, un sistema informativo y de control tanto preventivo como correctivo, la motivación y preparación del personal, el proceso de comunicar y compartir el diseño estratégico, la estructura organizativa, el liderazgo y una cultura organizacional congruentes con dicho diseño.

La formulación de estrategias adecuadas y adecuadamente ejecutadas que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización constituyen una prueba fehaciente de eficacia gerencial, y resultado de dirigir con un enfoque estratégico, de contar con la capacidad para adoptar y poner en práctica decisiones estratégicas eficaces.

Es un hecho comprobado en la práctica de la administración empresarial el que bajo similares condiciones y oportunidades dentro del mismo sector de negocios y el contexto económico general en que existan, hay empresas que desarrollan un oficio y ventajas sostenibles que les garantizan la supervivencia y el éxito, a diferencia de otras que o bien desaparecen o se convierten en una carga para el presupuesto estatal. Una explicación para ello está en el factor gerencial.

Se necesita modificar estilos y métodos de dirección, adoptando enfoques más orientados a los resultados y a la vez acordes con las necesidades humanas que estimulen la participación, el compromiso y el sentido de pertenencia. Se necesita un gerente que asuma el cambio como lo natural, que sea capaz de tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, asuma los riesgos correspondientes y posea habilidades para la dirección de recursos humanos, el manejo eficaz de conflictos, el marketing, las finanzas, el diseño e implementación de decisiones estratégicas, y de desplegar en su actividad práctica enfoques tales como:

¹¹ M. Menguzzato y J.J. Renau: *La Dirección Estratégica de la empresa*, p.77

- **Enfoque de Sistema.** La organización es un sistema integrado por una madeja de interrelaciones funcionales y procesos de trabajo, y por ello se requiere facilitar la adopción compartida de políticas y acciones convenientes para la organización en su conjunto. Evitar decisiones discordantes, acciones aisladas, el departamentalismo y la falta de consulta y comunicación es indispensable para lograrlo.
- **Orientación al Cambio Organizacional.** Como se ha dicho, el mundo empresarial se desarrolla en un ambiente de constante cambio y constituye una necesidad prioritaria la capacidad de rediseño rápido en la interacción con el entorno.
- **Enfoque de Procesos.** Se refiere a considerar la organización ante todo como un flujo de actividades que producen un resultado que generalmente trasciende las funciones de un área en particular. La comprensión de este enfoque significa que el equipo directivo debe concentrarse en la detección y perfeccionamiento de los procesos de trabajo más allá de las fronteras departamentales, por ser allí donde se encuentran las posibilidades de mejoras más significativas.
- **Orientación al cliente.** Cualquier acción que se emprenda debe estar vista desde el prisma de la Calidad y desarrollar una verdadera obsesión positiva por la excelencia en la Calidad y una orientación clara a conocer y sobrepasar las expectativas del cliente.
- **Inspirar un futuro compartido,** reflejado adecuadamente en el sistema de propósitos, metas y objetivos de la organización, y actuar hacia él consecuentemente orientando todos los cursos de acción hacia su obtención.
- **Enfoque colaborativo en las relaciones:** supone la formación de alianzas, el manejo eficaz de conflictos a partir de un clima que asuma estos como necesarios para el desarrollo de la organización y del empleo de una diversidad de alternativas o estilos para hallar una solución que derive en resultados favorables para las relaciones interpersonales y el desempeño organizacional.

Los estilos de dirección pueden ser variados, ya que en ello influyen múltiples factores asociados a la personalidad, experiencia y preparación del Director y del resto de los directivos, según el medio y las circunstancias en que deben trabajar. En materia de estilos de dirección no prosperan las recetas, excepto descartar los extremos autocráticos y el “dejar hacer”. Mucho se ha escrito sobre estilos ideales, pero lo cierto es que gradualmente va admitiéndose que el éxito empresarial puede lograrse con una combinación de estilos, siempre que este sea el que corresponda al medio y situación, el que logre el mejor

balance entre la orientación a las tareas y hacia las personas. Ello pasa por considerar los siguientes aspectos en la práctica de la dirección:

- Involucrar a los mandos y trabajadores en los objetivos organizacionales y las acciones para alcanzarlos. Trabajar en equipo.
- Actuación con firmeza y justicia en las decisiones y evaluaciones.
- Estimular y apoyar el desarrollo y la mejora del desempeño de los colaboradores.
- La mejora constante de los procesos y servicios.
- Lograr la confianza mediante la integridad y el ejemplo personal.
- El estímulo oportuno y público, y la crítica a tiempo y privada.
- La delegación de responsabilidades y la retroalimentación permanente respecto al desempeño. Actuar con sentido de urgencia ante lo importante.
- Ser flexible, modificar decisiones y actuaciones cuando existen alternativas mejores o las circunstancias sencillamente han cambiado.
- Actuar con energía ante situaciones que vayan en detrimento de la imagen, el clima laboral y los resultados de la organización.
- Desarrollar el espíritu e identidad corporativos, y cultivar valores compartidos entre los miembros de la organización.

La importancia permanente del análisis del factor gerencial en el perfeccionamiento de la empresa cubana se refleja en un estudio reciente de organizaciones empresariales cubanas entre 1993 y 1998, a partir del citado concepto de organización en sus tres subsistemas componentes,¹² que señala entre sus conclusiones principales las siguientes:

- El subsistema que mayor desbalance presenta entre debilidades y fortalezas es el subsistema administrativo o gerencial. Existe un criterio bastante generalizado en los equipos de dirección de que la mayor cantidad de problemas se encuentran en esta esfera.
- Las organizaciones estudiadas no valoran integralmente el entorno, con una tendencia manifiesta a valorar más aspectos internos que externos, lo que refleja el carácter cerrado e introvertido de la gerencia y hace pensar que el tránsito hacia una actitud extrovertida requerirá aún de tiempo.
- Tampoco se aprecian valoraciones orientadas a la necesidad de cambios integrales en las organizaciones, reconociendo como el más importante

¹² Orlando Gutiérrez: "Organizaciones y Gerencia en Cuba: apuntes para un diagnóstico".

el cambio cultural en estas. Las valoraciones analizadas apuntan fundamentalmente a la necesidad de perfeccionamiento del subsistema técnico-económico de las organizaciones, haciendo poco énfasis en el cambio de mentalidad necesario para enfrentar los nuevos retos.

- La gerencia operativa mantiene el predominio por sobre la gerencia estratégica, a pesar de que se aprecia cierta mejoría en las valoraciones respecto a las estrategias y planes de las organizaciones analizadas producto de la implementación generalizada de técnicas de dirección más adecuadas.

Una dimensión adicional para el análisis del perfeccionamiento de la empresa estatal cubana y el papel del factor gerencial se manifiesta en que en el contexto de los cambios que han estado ocurriendo en la economía cubana se ha ido gestando la aparición de nuevos agentes económicos complementarios al estatal (empresas mixtas, privadas...) y la consiguiente interacción entre ellos. La naturaleza de estas relaciones ha acarreado transformaciones en la estructura económica y en la forma de intervención del Estado, a fin de mantener el equilibrio entre el aumento de la autonomía empresarial sobre la base de la autogestión financiera, y el sistema de planes de la economía nacional como instrumento básico de conducción de los procesos económicos.

Estas transformaciones se han producido (y continuarán haciéndolo) en medio de la reinserción de Cuba en un sistema de relaciones internacionales con reglas del juego diferentes, con imperativos económicos, comerciales y legales ineludibles, derivados de dicha reinserción, tales como la ratificación por nuestro país del Acuerdo Constitutivo de la Organización Mundial de Comercio, por solo mencionar el más significativo.

Asumir esto conlleva, entre otros asuntos de importancia en la dirección y gestión empresariales, el propiciar y fijar los límites de una competencia entre los agentes económicos, que aunque de manera muy incipiente ya comienza a producirse en el país, debe incrementarse en los próximos años en la medida en que continúen diversificándose y apareciendo nuevas modalidades de empresas, y se generalice aún más el proceso de perfeccionamiento de la empresa estatal en marcha.

La competencia como forma de movimiento de la interacción entre los agentes económicos concurrentes al mercado, ha estado históricamente limitada en la economía cubana. Entre los factores que lo explican pueden citarse los siguientes:¹³

¹³ “Competencia y Monopolio”, documento, pp. 11-12.

- 1) El predominio casi absoluto de la propiedad social sobre los medios de producción y la forma estatal que esta asumió, lo que se tradujo en la existencia de grandes empresas que detentaban prácticamente la exclusividad de la producción y la esfera comercial, incluso en el caso del comercio exterior.
- 2) Una cultura económica que identificaba el mercado, la competencia y en general a las relaciones monetario mercantiles como categorías propias del capitalismo, aun cuando formalmente se reconociese la necesidad de estas últimas en el contexto del SDPE, aprobado por el I Congreso del PCC, y se dieran algunos pasos en su implementación.
- 3) La cultura paternalista del Estado en la relación con sus empresas, impidiendo el desarrollo de la competencia en empresas de un mismo sector e introduciendo prácticas proteccionistas.
- 4) La inserción internacional de Cuba en un contexto integracionista ajeno a la competencia, con una división del trabajo que privilegiaba las ventajas comparativas de los Estados miembros del CAME.

Así, entre los requerimientos para lograr una efectiva descentralización de las decisiones a nivel empresarial está la creación de condiciones que favorezcan y a la vez regulen la competencia en el mercado interno, para lo cual habrá que emprender un conjunto de acciones ¹⁴ en la esfera de los sistemas de estimulación, el control financiero, la descentralización de precios, la creación de un soporte legal, propiciar el uso de capacidades ociosas y una ampliación del objeto social de la empresa en tanto que flexibilización de su ámbito de negocios, cuestión esta que apunta directamente a un aspecto clave de la gerencia estratégica: la determinación de la misión de la empresa.

Ello también significa nuevos retos a la gerencia cubana, no acostumbrada a operar en ambientes de competencia, donde las exigencias de calidad, acercamiento al cliente y eficiencia económica son requisitos de supervivencia y no abstracciones carentes de realismo. Estudios de mercado y sistemas de información sobre los clientes, análisis del sector de negocios donde se participa y el comportamiento de sus principales actores, decisiones sobre cómo y dónde competir, no han formado parte de nuestra cultura empresarial, pero la necesidad de considerar estos factores y por tanto de incorporar enfoques y técnicas propios de ambientes de competencia a la dirección empresarial comienza paulatinamente a imponerse.

¹⁴ “Competencia y Monopolio”, documento, p.23.

En esos cambios la imperiosa necesidad de aplicar los aspectos hasta aquí expuestos, con un adecuado enfoque estratégico en la dirección, deberán convertir en una realidad el perfeccionamiento empresarial y con ello la materialización de lo dicho por Lenin hace ya más de ochenta años:

En toda revolución socialista, después de haberse resuelto el problema de la toma del poder por el proletariado ... va planteándose inevitablemente en primer plano una tarea esencial: la de crear un sistema social superior al capitalismo, es decir, la de aumentar la productividad del trabajo y en relación con esto (y para esto) darle al trabajo una organización superior.¹⁵

El perfeccionamiento de la dirección en Cuba y la introducción de la Dirección Por Objetivos (DPO)

En el epígrafe anterior se argumentó la necesidad de perfeccionamiento del factor gerencial como parte del perfeccionamiento empresarial. Sin embargo, esta aseveración no puede limitarse como exclusiva para ese plano de análisis, puesto que el perfeccionamiento de la dirección en el país desborda necesariamente los límites de la empresa y se extiende a todas las instancias de dirección como parte del contexto nacional indispensable para el perfeccionamiento empresarial. Dicho perfeccionamiento de la Dirección tuvo a partir de 1995 expresión concreta con el inicio de una experiencia inédita: la introducción de la Dirección Por Objetivos (DPO).

Como premisa para el desarrollo de este proceso está la preparación y superación de dirigentes, en el contexto de la aplicación de la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno, donde se definen sus componentes, formas y temáticas y las acciones a desarrollar para su ejecución, que en 1998 se concretaron en que 90 916 cuadros territoriales y 56 272 de los OACE se capacitaran en materia de dirección.¹⁶ Así, ha proliferado en todo el país un sistema de preparación y superación de dirigentes empresariales y de la administración pública, multiplicándose el número de instituciones y programas de capacitación con este propósito, con un largo camino aún por transitar en su desarrollo, pero con logros indiscutibles.

¹⁵ V. I. Lenin: "Las tareas inmediatas del poder soviético", en *Obras Escogidas*, p. 693.

¹⁶ "Informe a la Reunión Nacional de Balance de la Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno", p. 8.

La capacitación de directivos a tono con las actuales y futuras exigencias de un mundo unipolar, globalizado y cada vez más competitivo, ha constituido una decisión estratégica de la Revolución, que en gran medida ha contribuido a lograr una plataforma favorable para el perfeccionamiento empresarial y, en general, para la introducción de cambios organizacionales partiendo del factor gerencial como punta de lanza para dichos cambios. Esta decisión ha contado con el pleno respaldo y atención de la dirección del país, como expresión de una voluntad política sostenida de privilegiar el factor educacional como garante del desarrollo económico y social:

Nuestro país tiene necesidad de que su cuadros y técnicos estudien tenazmente, aspiren a dominar las más modernas y eficientes tecnologías, no descansen en la búsqueda permanente por alcanzar los más altos niveles de excelencia. Esta es una premisa esencial en nuestra lucha por convertir las excepciones en regla.¹⁷

La naturaleza de la Dirección Por Objetivos (DPO)

El desarrollo inicial de la Dirección Por Objetivos se debe al conocido autor Peter Drucker quien planteó las primeras ideas sobre el tema en su clásico libro de 1954 *The Practice of Management*. Refiriéndose al papel de los objetivos expresó: “Los objetivos son necesarios en cualquier área donde los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y la prosperidad de la empresa”.¹⁸

Los objetivos se erigen en categoría básica de la dirección que expresan los resultados que se pretende alcanzar mediante la interrelación de los tres subsistemas organizacionales citados.

Sus principales funciones consisten en servir de guía para la definición y puesta en práctica de acciones, proporcionar la base para la medición, evaluación, control del funcionamiento y resultados, explicitar la perspectiva de mejoramiento organizacional, así como ser motivadores para un desempeño eficaz.

Entre los requisitos necesarios para el cumplimiento de tales funciones, los objetivos deben ser tensos pero alcanzables, medibles, claros y orientados a resultados, en función de las áreas de resultados clave y factores de éxito en el sector, congruentes entre sí y respaldados por planes de acción.

¹⁷ Carlos Lage: “Discurso en Acto de Premiación a Cuadros Destacados del Estado y el Gobierno”, en *Granma*, 3 de abril, 1998.

¹⁸ Peter Drucker: *The Practice of Management*. Citado por Heinz Wehrlich: *Excelencia Administrativa*, p.33.

Desde sus orígenes la DPO fue concebida como una filosofía administrativa, aplicable a cualquier tipo de organización en un proceso participativo y de integración de metas individuales, grupales y de la organización en su conjunto. De acuerdo con estudiosos del tema, la DPO ha jugado un importante papel en la evaluación del desempeño individual, la implementación de planes a largo plazo y la armonización de metas y acciones en los diferentes niveles de la organización.

La DPO ha sido definida como:

...un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas clave de una manera sistemática, dirigida conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.¹⁹

Sobre esta base la DPO incluye en su contenido aspectos tales como:

- La elaboración de planes estratégicos y una cadena de objetivos.
- Un clima organizacional favorable, con una comunicación abierta, un liderazgo eficaz y un alto nivel de compromiso y motivación de la fuerza de trabajo.
- La organización constituye un sistema abierto en permanente interacción con el entorno y como un flujo de trabajo con entradas, transformaciones y salidas.
- La DPO como un enfoque para la dirección de las organizaciones donde las cuatro funciones clásicas de la dirección se agrupan alrededor del proceso de formulación, implementación y evaluación de la cadena de objetivos organizacionales que responden a las áreas de resultados clave de toda la entidad, en tanto que áreas donde un desempeño satisfactorio resulta vital para el funcionamiento y desarrollo de la organización.

Un programa exitoso de implantación de la Dirección Por Objetivos en una organización supone ante todo el compromiso de la alta dirección con el programa, la participación conjunta de jefes y colaboradores a todos los niveles en la definición de metas y responsabilidades, mecanismos motivacionales y de estímulo en correspondencia con los resultados y una evaluación del desempeño según el cumplimiento de los objetivos.

Entre las ventajas potenciales de la aplicación de la DPO se encuentra ante todo la posibilidad de concentrar voluntades y acciones en pos de metas comunes, y por ende un mayor grado de compromiso, una orientación más clara del futuro de la organización, la clarificación de responsabilidades y una mayor autonomía en las acciones dentro de los límites marcados por los objetivos.

¹⁹ Wehrlich: Ob.cit, p.38.

Estas ventajas sin embargo, no son automáticas y como todo enfoque gerencial la DPO puede fracasar rotundamente a partir de errores en su concepción y puesta en práctica, entre los cuales como más comunes se pueden citar los siguientes:

- La alta dirección fija los objetivos sin involucrar al resto de la organización.
- Ausencia de compromiso real de la gerencia con la DPO.
- No desarrollar planes de acción alrededor del programa.
- No relacionar el sistema de estímulos con el desempeño en función de los objetivos.
- Falta de integración vertical y horizontal de los objetivos.
- Cortoplacismo y departamentalismo en la formulación y cumplimiento de los objetivos.
- La burocratización del proceso.
- Ausencia o ambigüedad de los criterios de medida.
- Carencia de un sistema de control y retroalimentación sobre la marcha del programa.
- Concentrarse en las variables *hard* o del subsistema técnico de la organización, relegando a un segundo plano el subsistema humano.

El proceso de implantación de la DPO en Cuba: realidades y perspectivas

El proceso iniciado en 1995 para la introducción gradual de la DPO comenzó por una capacitación inicial de dirigentes y entrenadores en la materia, a fin de sensibilizar y proporcionar una preparación mínima indispensable a los implicados fundamentales en el proceso, el análisis y asesoría por un Grupo de Expertos del MES de los objetivos formulados por los OACE para 1996 y 1997.

Los resultados iniciales alcanzados y las limitaciones observadas condicionaron el paso a una segunda etapa de mayor profundidad, especificidad y rigor técnico, en la implementación y evaluación de la marcha del proceso, pasando de la determinación de objetivos a corto plazo (una de las limitaciones principales de la DPO en su concepción original) a determinar objetivos estratégicos de 1998 a 2000, y de una valoración sobre la formulación de objetivos a una evaluación del proceso de implantación de la DPO en todos los OACE y Gobiernos Territoriales, y a la determinación de las principales líneas para el desarrollo ulterior de esta experiencia en el país.

Como principales resultados alcanzados en este proceso hasta el momento se pueden señalar un mayor dominio sobre esta concepción, reflejada en una formulación de objetivos más enfocada a los resultados, con áreas de resultados mejor definidas y criterios de medida más precisos, y un protagonismo más activo de la dirección de la organización en el proceso, así como una mejor articulación entre objetivos a corto y mediano plazo, y más tiempo dedicado al proceso desde su fase de elaboración, entre otros aspectos.²⁰

En la actualidad, producto del momento en que ya se encuentra el proceso de implantación de la DPO y como un estadio superior en el perfeccionamiento de la Dirección en Cuba, dicho proceso deberá paulatinamente ir derivando hacia la Dirección Estratégica, por tratarse de una concepción más amplia y adecuada a las exigencias actuales de competitividad e interacción organización / entorno, en la cual están incluidos los fundamentos de la DPO.

Visto de esta forma, la aplicación de la Dirección Por Objetivos constituye un soporte operacional para la eficaz implementación de la Dirección Estratégica, en tanto esta última incluye como uno de sus aspectos esenciales la conversión del estado deseado de la organización en un sistema de objetivos que deberán desplegarse a lo largo de toda la entidad, como expresión de los resultados a obtener en un período determinado.

Ese sistema de objetivos como objeto de las funciones “clásicas” de la dirección, que está en la esencia de la DPO, se convierte en una condición necesaria pero no suficiente, que no sustituye la capacidad y el proceso continuo de tomar y poner en práctica decisiones estratégicas que sintonicen anticipadamente a la organización con su entorno, trazando los caminos para insertarla en un contexto cambiante, en función del estado que se desea alcanzar y la organización que se aspira a tener.

Esto comenzará a hacerse realidad a partir del presente año, donde por decisión de la alta dirección del país se comenzará a ejecutar nacionalmente y a todos los niveles de dirección el proceso de planeación estratégica hasta el 2003. No todas las organizaciones llegarán de forma simultánea ni con iguales logros, como hoy es un hecho cierto que no todos los OACE, empresas ni territorios están al mismo nivel ni posibilidades en lo que a la DPO se refiere, lo que no puede constituirse en barrera insalvable para su ejecución, solo en acicate para su aplicación y perfeccionamiento.

El perfeccionamiento de la introducción en todo el país de la Dirección por Objetivos y su transición hacia la Dirección Estratégica debe pasar en perspectiva

²⁰ “Informe a la Reunión Nacional de Balance de la Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno”, pp.3-4.

por la adecuación del sistema de control gubernamental al programa de desarrollo de la DPO en los OACE, Gobiernos Territoriales y organizaciones empresariales, la conciliación e integración de objetivos dentro y entre dichos niveles, la instrumentación de sistemas efectivos de evaluación y motivación del desempeño según los resultados, así como privilegiar como área de resultados clave lo relativo al desarrollo de los Recursos Humanos y facilitar la participación real de los niveles de base y colectivos laborales en todo el proceso, aspectos estos últimos aún insuficientes y a la vez garantías de un mayor compromiso con la obtención de resultados que deriven en mayor eficacia organizacional.

Otros aspectos objeto de atención están dados en lograr una mayor integración temporal y conceptual entre Objetivos, Plan Económico y Social, Presupuesto y Planes de Negocios, en continuar mejorando la precisión de los criterios de medida y el sistema de control interno sobre los objetivos trazados, en estructurar un Programa para la implantación de la DPO concebido, apoyado y dirigido por las direcciones de los OACE y Territorios, con el protagonismo de todos los eslabones de base, la identificación de las áreas de resultados clave y la negociación y derivación conjunta de objetivos en correspondencia con las Resoluciones del V Congreso del PCC, los escenarios económicos actuales y perspectivas y los resultados de los Controles Gubernamentales y Territoriales.²¹

El proceso de planeación estratégica hasta el 2003, que abarcará a todos los Organismos, Territorios y empresas del país deberá ser desarrollado de manera flexible, adecuándose a las particularidades, estilos y métodos de dirección, y al nivel de partida existente en los procesos estratégicos y de dirección por objetivos de las diferentes entidades.

La óptica que debe prevalecer independientemente del carácter de la organización (global, sectorial o territorial, de producción o servicios, presupuestada o autofinanciada) es la orientación a la satisfacción de sus públicos objetivos, con el desarrollo de una visión a largo plazo que promueva la transformación organizacional sobre la base de la innovación y el cambio que aseguren el cumplimiento de su razón de ser y encargo social. Sobre estas bases se debe lograr que todo el proceso y los resultados que se alcancen no tengan un carácter formal, sino que se logre como resultado principal el desarrollo de un pensamiento estratégico que se materialice en la implementación de la estrategias diseñadas y un comportamiento adecuado a las exigencias de cada momento.

Se trata de plasmar en un sistema de decisiones los propósitos y metas que deberán regir las actividades correspondientes y las vías mediante las cuales

²¹ Ver Carta Circular # 21 / 99 de la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en particular sus Anexos 1 y 2.

serán alcanzadas, estableciendo los recursos, capacidades y habilidades a movilizar, y la forma en que se sortearán las contingencias que puedan ocurrir, así como una evaluación de la factibilidad, impacto y aceptación de estas propuestas, con una amplia participación de la organización en todo el proceso que propicie el compromiso de sus integrantes con su realización y el protagonismo de la alta dirección de la organización, con su principal dirigente como máximo responsable.

El proceso debe estar precedido de una reflexión estratégica donde se valore lo que hace la organización y cómo lo hace, de su identidad y valores, si satisface realmente las expectativas de sus clientes y en qué medida se ha desarrollado un enfoque estratégico en el funcionamiento de la organización, lo que incluye una evaluación de sus estrategias actuales y definir el sistema de propósitos, metas y objetivos generales de la organización, como expresión de su ámbito de actuación y del estado al que se aspira a llegar, la posición que se desea ocupar y los resultados más significativos a lograr.

Resultará necesario también la realización de un diagnóstico estratégico que evalúe el entorno y la organización, que determine los actores y variables relevantes, tendencias y la evaluación de la capacidad organizacional para afrontar los retos del futuro, todo lo cual permitirá la formulación y evaluación de las estrategias correspondientes para alcanzar los objetivos previstos.

Particular importancia deberá concedérsele al soporte organizacional para la implementación de la estrategia y sus posibles transformaciones en aspectos tales como los planes de acción y los recursos correspondientes, las estructuras organizativas, los sistemas de evaluación y estimulación del desempeño, el sistema de control y monitoreo sobre la puesta en marcha y la evolución de las variables del entorno, a fin de detectar oportunamente los cambios posibles y su incidencia sobre el diseño estratégico.

A modo de conclusión

El perfeccionamiento de la empresa estatal cubana debe ser abordado como un genuino proceso de cambio organizacional desde dentro de cada empresa que incluya también las variables organizacionales propias de los subsistemas humano y gerencial.

En esta transformación juega un papel determinante la actuación de la gerencia, como conductora y máxima responsable de crear y sostener organizaciones de alto desempeño y alto compromiso de sus integrantes, donde un clima laboral favorable, la efectividad operacional, un hábito de mejora constante de sus procesos, productos y servicios, la capacidad de cambio e interacción de la organización como sistema con su entorno y de adaptación consecuente con sus requerimientos han de convertirse en regularidad.

Por ello el factor gerencial se revela como sujeto y a la vez objeto de perfeccionamiento de la empresa estatal cubana, y el desarrollo, asimilación, creación de enfoques y métodos en la labor gerencial —a tono con las prácticas más avanzadas contemporáneas, nuestras condiciones y objetivos— se erige en condición indispensable.

Esas transformaciones y el modo de hacerlas resultarían irrepetibles de una empresa a otra, dado el contenido de esas variables y el carácter eminentemente participativo que deberán tener tales cambios, liderados en primer término por el equipo directivo y con la implicación de todos sus trabajadores, no importa que estén en perfeccionamiento o no, pues tampoco es imprescindible formar parte oficialmente de este proceso para liderar cambios organizacionales. Pero sí es imprescindible acometer las transformaciones empresariales con una perspectiva integradora de los tres subsistemas y con un sentido compartido de hacia dónde se quiere llegar, qué debe transformarse y qué debe preservarse.

Las organizaciones son sistemas sociotécnicos abiertos en permanente interacción con un contexto multivariable y dinámico; moldear esa compleja interacción para garantizar la supervivencia, el desarrollo y cumplir los objetivos propuestos, adoptando e implementando las decisiones pertinentes, no es un capricho, una moda o un patrimonio exclusivo de determinados contextos sociopolíticos. Es una responsabilidad indelegable de la gerencia contemporánea y para Cuba expresión de la voluntad de defender y demostrar la viabilidad del camino escogido.

Bibliografía

- Álvarez, E.: “La Planificación en Cuba: panorámica de la situación actual y sus perspectivas”, documento, INIE, 1997.
- Blanco, H.: “La Organización del Trabajo en Brigadas de Nuevo Tipo”, documento, Facultad de Economía, 1988.
- Casanova, A.; Díez A.: “El Desarrollo del Sistema Empresarial en el Contexto de las Transformaciones Económicas”. Ponencia al Seminario sobre Derecho Económico y Cambios en el Marco Jurídico, La Habana, 1996.
- Colectivo de Autores de la Vicerrectoría de Ciencias Económicas de la UH: “Bases para una Propuesta de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba”, documento, 1991.
- Gutiérrez, O.: “El Desarrollo Organizacional como método de cambio en la formación de equipos de trabajo efectivos”, documento, Escuela Superior del PCC, 1994.
- Gutiérrez, O.: “Organizaciones y Gerencia en Cuba: Apuntes para un Diagnóstico”, Ponencia presentada al evento: El desempeño de la Economía Cubana en 1998, CEEC, UH, 1999.
- Lage, C.: “Discurso en Acto de Premiación a Cuadros Destacados del Estado y el Gobierno”, en *Granma*. 3 de abril de 1998.
- Lenin, V.I.: “Las Tareas Inmediatas del Poder Soviético”, en *Obras Escogidas*. En 3 Tomos, Editorial Progreso, 1979.
- Menguzzato, M., Renau, J.J.: *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Editorial Ariel, 1991.
- Portuondo, A.L: “Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? Dirigir por Objetivos o Estratégicamente?”, en *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: La experiencia cubana*. CCED, MES, 1998.
- Vilariño, A., Domenech S.: *El SDPE en Cuba: historia, actualidad y perspectivas*. Editorial Pueblo y Educación, 1986.
- Wehrlich, H.: *Excelencia Administrativa*. MES, 1990.
- “Bases Generales del Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana”, en *Gaceta Oficial*. 14 de septiembre de 1998.
- “Informe a la Reunión Nacional de Balance de la Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno”, CCED, MES, marzo, 1999.

“Competencia y Monopolio”, documento, CEEC, UH, y Dirección de Perfeccionamiento Empresarial, MEP, enero, 1999.

“Decisiones adoptadas sobre algunos aspectos del SDE”, documento, Comisión Nacional del SDE, 1988.

“Diagnóstico del Sistema Empresarial Cubano”, documento, INIE, s/f.

Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: Carta Circular # 21 / 99.