

La modernización empresarial en Cuba

Dr. Armelio del Monte y Navarro *

El estudio define el concepto de empresa y el escenario de su desempeño. Precisa la diferencia entre los derechos de propiedad y de administración. Aborda el papel de los trabajadores; del mercado y del Estado; y las restricciones que actualmente enfrenta la gestión empresarial en Cuba. Postula la coherencia del vínculo entre el mercado y la planificación flexible basada en balances financieros, recién estrenada en el país. Refiere la problemática de la política monetaria; el empleo; el salario; la estimulación y la política de precios. Relaciona los principios básicos de la dirección empresarial contemporánea, aplicables en las condiciones cubanas. Identifica el rediseño organizativo del proceso de creación de valor como "la primera fase" de la modernización organizativa a la que podrían acceder las empresas para avanzar hacia el Perfeccionamiento Empresarial y Propone las medidas básicas y el alcance de dicha "fase" para acelerar el proceso de modernización y recuperación de la economía nacional. El autor hace libre uso de los textos consultados, procurando preservar las formulaciones originales ajustadas a sus vivencias profesionales propias.

Introducción

LA RESOLUCIÓN Económica del V Congreso del PCC precisa que el examen de la potencialidad existente en la economía cubana permite considerar que el crecimiento del Producto Interno Bruto en los próximos años podrá situarse en un rango entre el 4 % y el 6 % anual, *en dependencia básicamente de la eficiencia que alcancemos*, del incremento de nuestras exportaciones de bienes y servicios, y de cómo se com-

* *Profesor titular adjunto de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.*

porte la afluencia de financiamiento externo que complemente los esfuerzos de acumulación interna.

Se asume que de ese crecimiento no menos del 25 %-30 % deberá provenir del incremento de la eficiencia del sistema empresarial.

El Producto Interno Bruto de Cuba durante los últimos tres años ha evolucionado desde 14 218 millones de pesos en 1996 hasta 14 754 millones en 1998. Al ritmo de crecimiento anual previsto dentro de 7 años, en el 2005, el Producto Interno Bruto será del orden de 19 400- 22 200 millones de pesos, con un promedio para esa fecha de unos 20 700 millones de pesos; lo que representa un incremento promedio del orden de los 860 millones de pesos/año, de los cuales entre 200-250 debieran ser imputables a la elevación de la eficiencia.

Para lograr tales objetivos de eficiencia el empleo de técnicas modernas de Dirección Empresarial —*adecuadas a nuestras características* y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas— así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las comunicaciones, constituye un objetivo priorizado del país.

El concepto jurídico y económico de la empresa

Los sistemas jurídicos modernos definen *el contrato de sociedad económica*, civil o mercantil, como aquel mediante el cual los socios se obligan a aportar dinero u otros bienes patrimoniales, o su participación laboral, con el fin de alcanzar objetivos que estén en armonía con los intereses de los socios, cualesquiera que sean las formas de *los vínculos jurídicos que rijan entre ellos y las obligaciones patrimoniales que asuman frente a terceros*; las que pueden adoptar diferente grado de universalidad, según el tipo o forma de la sociedad: regular colectiva; comanditaria simple o por acciones; de responsabilidad limitada; anónima por acciones; o cooperativa.

Pero ni la legislación cubana, ni la iberoamericana consultada, ni la literatura especializada definen en todo su alcance el concepto de EMPRESA.

Aplicando los criterios más modernos de las Ciencias Económicas Empresariales (Koontz, Demmer, Hampton, Domenech) y la jurisprudencia española referida por el profesor Garriguez en su antológico *Tratado de Derecho Mercantil*, el autor propone el siguiente concepto de *Empresa*:

Es la acción concertada de un conjunto relativamente estable de personas naturales y/o jurídicas, legal y moralmente comprometidas por vínculos de finalidad, que, con personalidad jurídica independiente, inter-

actúan coordinadamente sobre un sistema de relaciones económicas esenciales y de bienes patrimoniales propios cuya específica organización y gestión tiene por objeto alcanzar metas de interés social y personal en un ambiente dinámico.

El componente “bienes patrimoniales propios” integrado por activos fijos tangibles e intangibles, efectivo en banco, derechos, créditos, acciones, etc., puede tener un peso especial en el éxito de la Empresa como factor de garantía para contraer y responder de obligaciones de todo tipo, y efectuar operaciones en los mercados financieros; aunque no siempre es así.

Los componentes esenciales o básicos que configuran el sistema de relaciones, es decir la vida de la empresa son: los trabajadores; los clientes reales y potenciales; los proveedores; la competencia; las instituciones financieras; las dependencias gubernamentales y las organizaciones sindicales, políticas y sociales.

En otras palabras, *la empresa* no la constituyen solo los socios, sino también y principalmente los trabajadores, el mercado y el sistema de instituciones donde opera, especialmente el Estado.

Lo que principalmente distingue al contrato de “*sociedad*” de “*la empresa*” no son los aportes, intereses y responsabilidades patrimoniales que se establecen entre los socios y frente a terceros, sino *el sistema de relaciones económicas esenciales que son las que generan un efecto sinérgico sin el cual la empresa no existe*, por ser el que posibilita, mediante una acción coordinada de organización interna y de gestión específica, alcanzar con la eficiencia debida, metas de interés económico, así como social y personal, en un ambiente cambiante.

Es ese efecto sinérgico el que propicia que el valor de mercado y la capacidad financiera de una empresa pueda ser muchas veces mayor o menor, según el caso, que el valor de sus activos registrados en la contabilidad.

Los requisitos de personalidad jurídica independiente y de patrimonio social específicamente comprometido son comunes tanto para la sociedad como para la empresa; pero *para que la sociedad pueda alcanzar la categoría económica de empresa* deberá desarrollar y disponer de la capacidad movilizativa, interna y externa, *que le garantice alcanzar la eficiencia económica requerida y cumplir con sus objetivos sociales.*

El derecho positivo cubano, a tono con la práctica internacional actual y la complejidad de la organización económica moderna, admite la existencia de *organizaciones superiores de dirección empresarial*, con personalidad jurídica independiente y funciones semejantes a las “Casas matrices” y “*Holding companies*” capitalistas.

Tales entidades suelen denominarse: Unión de Empresas; Grupo Empresarial; Grupo Corporativo; Corporación; Asociación de Empresas; Consorcio; Cadena de Empresas, o de otras formas, y su función principal es representar ante terceros al conjunto de Empresas que las integran; coordinar políticas; orientar estrategias; controlar el capital; y ejercer los derechos patrimoniales de sus representados. Estas organizaciones fortalecen el posicionamiento y capacidad negociadora de sus empresas en el mercado; pero no administran directamente ninguna.

Por otra parte, las empresas generalmente cuentan con unidades de producción de bienes o servicios subordinadas a ellas, con personalidad jurídica delegada y contabilidad propia, que suelen denominarse “fábricas”, “talleres”, “establecimientos”, “agencias”, “filiales”, “sucursales”, “almacenes”, “puntos de venta” o de otra forma, que identifican los diferentes eslabones productivos que las componen y genéricamente se conocen como “Unidades Empresariales de Base”.

Rasgos principales que configuran la vida de la empresa

La empresa y los trabajadores

La sociedad, el Estado, las empresas, las personas colectivas en general, están por su naturaleza, incapacitadas para actuar en abstracto, por sí mismas, y deben hacerlo a través de los individuos que las componen.

Hablando en sentido estricto todo fruto logrado por la empresa debe atribuirse al colectivo de individuos que lo lograron, ya que la organización y la gestión misma es también un fruto colectivo de los individuos encargados de concebirla, desarrollarla y conservarla.

Es por tanto a los individuos —al personal que la integra: dirigentes, técnicos y trabajadores— a quienes deben atribuirse las acciones que supuestamente realiza la empresa; y los resultados que se obtienen con ellas.

Una concepción estrecha de la empresa puede invalidar cualquier posibilidad de que los individuos que la componen se sientan realmente comprometidos con sus objetivos. El error de concebir a la empresa como un medio de explotación de los trabajadores, cuya única finalidad sea solo proporcionar utilidades, no permite lograr la comunidad de intereses que es imprescindible para consolidarla.

La satisfacción del hombre en el trabajo que realiza es algo que depende de él mismo más que de los factores externos, incluyendo la propia retribución. Pero los factores externos que propician esa satisfacción, el tratamiento real como ser humano no como pieza de recambio, es condición esencial para lograr el éxito personal y el colectivo, el éxito de la empresa.

Un ambiente autoritario, amenazador, represivo, centralizador y caracterizado por la desconfianza, constituye una molesta imposición y no moviliza prácticamente a nadie. La importancia de la motivación laboral individual y colectiva, el fomento del orgullo o sentido de pertenencia a su entidad, y las vías para lograr que el trabajo se convierta en una forma de realización personal, son elementos consustanciales a la valoración del trabajo como la fuente de la riqueza y el progreso de la empresa.

El sindicato, como organización social representante de los trabajadores participa en la preparación y aprobación de los Contratos Colectivos de Trabajo, en la elaboración del Sistema de Evaluación y del Reglamento de Estimulación Material, y demás instrumentos que precisan las relaciones entre los trabajadores y la empresa. Su papel como factor promotor de la eficiencia económica tiene particular importancia como impulsor de la gestión empresarial y en el logro del necesario apoyo y ulterior realización de las metas u objetivos de la empresa.

La empresa y el mercado

La visión utópica del mercado de libre competencia como vehículo seguro para propiciar la concurrencia de las empresas en un ambiente de competencia perfecta, natural, abierta, exigiría que se dieran las siguientes condiciones:

1. Que ninguno de los participantes pueda tener poder para influir más que los otros. Nadie, por ejemplo, puede poseer mas información que los demás.
2. No puede haber barreras que limiten el acceso de unos y otros a la tecnología y al crédito para adquirirla.
3. No existen acuerdos o concertaciones entre algunos de los participantes.
4. Todos lo que intervienen en el mercado deben conocer de forma transparente las cantidades, las calidades y los precios que se ofertan y demandan coyunturalmente, y sus pronósticos a mediano plazo.
5. Se supone que los demandantes no pueden ser engañados por los vendedores, ofertándoles cosas iguales como si fueran diferentes; como lo hace a diario la propaganda comercial y las marcas comerciales.

La realidad es que tanto en los mercados nacionales como en los internacionales los que operan son gigantescos consorcios transnacionales o sus aliados y filiales internas, que controlan la información, la tecnología, el financiamiento y la

propaganda; los que imponen, en muchas ocasiones, precios de monopolio a los consumidores que tienen pocas posibilidades de elegir soberanamente.

El mercado libre real de hoy es en realidad una caricatura de la hipótesis de que en todo mercado siempre se llegará a un precio de equilibrio, que será aquel punto natural en que los compradores no podrán pagar más y los vendedores no podrán cobrar más, y todos quedarán satisfechos.

Los precios en los mercados reales de nuestros días no son el resultado de eficiencias comparadas de productores anónimos, sino resultado, ante todo, de acuerdos intermonopolistas entre productores y comercializadores que están muy lejos de responder a reales condiciones de oferta y demanda en un mercado de libre competencia.

No menos del 30 % del comercio mundial no es más que comercio intra-firma, en el que la *competitividad* no es más que una parodia para evadir impuestos y transferir ganancias.

En todo caso, *las metas de competitividad internacional o interna* estarán en nuestro país en función de los objetivos estratégicos de desarrollo económico y social del Estado, dado que en las condiciones cubanas existen ramas de la economía que no tienen toda la capacidad propia para lograr su autodesarrollo basándose solo en las fuerzas del mercado.

En las condiciones de mercado imperfecto, oligopólico pero real que hoy existe, la noción de proteger los intereses de toda la sociedad mediante un mecanismo estatal regulador, convenientemente desregulado en los planos monetarios, financieros, comercial (precios) y también laboral, cobra especial significado, dadas las posibilidades que todavía ofrece de generar riqueza, eficiencia y calidad para la satisfacción de las necesidades humanas.

En términos generales el principio de que: *“el mercado es la guía para el trabajo de las empresas pero el Estado regula el mercado”* parece ser válido, de manera directa o indirecta para cualquier economía, cualquiera que sea el sistema político que la respalde.

La empresa y el Estado

La vigente Constitución de la República estipula (art. 17) que:

el Estado administra directamente los bienes que integran la propiedad socialista de todo el pueblo; *o podrá crear y organizar empresas y entidades encargadas de su administración*, cuya estructura, atribuciones, funciones y el régimen de sus relaciones, son regulados por la ley.

Estas empresas y entidades responden de sus obligaciones solo con sus recursos financieros, dentro de las limitaciones establecidas por la ley. El Estado no responde de las obligaciones contraídas por las empresas, entidades u otras personas jurídicas y estas tampoco responden de las de aquel.

El precepto Constitucional cubano, *en armonía con la práctica internacional*, reconoce la separación de *derecho de propiedad* sobre el patrimonio y las utilidades de las empresas, del *derecho de administración* o gestión, tal como lo aplican las grandes corporaciones; que confían la administración de los asuntos sociales a ejecutivos profesionales altamente calificados, sean copropietarios accionistas o no, a quienes otorgan amplios poderes y facultades de gestión y se reservan para sí, a través de las Juntas Generales de Accionistas o Propietarios, los derechos a tomar decisiones sobre la estrategia general de la empresa o empresas de propiedad común; la fiscalización de las gestión; la distribución de utilidades y el destino de la entidad, entre otros.

Tal enfoque permite afirmar que el problema de la eficiencia económica de la gestión de las empresas no se debe a la forma de propiedad sobre estas; sino que el problema es básicamente de administración de ellas, de gerencia de ellas, y la vida lo demuestra cada día.

Puede ser muy eficiente una empresa de propiedad estatal, si es bien administrada y puede ser también muy ineficiente una empresa privada si tiene una gerencia que actúe inadecuadamente. En los Estados Unidos se producen, como promedio, más de 70 000 quiebras de empresas cada año.

Actualmente el sistema empresarial cubano está constituido en lo fundamental por unas 4 100 cooperativas y unidades básicas de producción agropecuaria y otras forma, sin incluir las de crédito y servicios, que detentan la tierra en usufructo gratuito; unas 3 000 grandes empresas o corporaciones agrícolas, ganaderas, azucareras, industriales, de la construcción; la minería; la pesca, los servicios y otras ramas, directamente administradas por el Estado, que emplean a más del 75 % de los trabajadores del sector empresarial; 1 600 empresas privadas cubanas de capital accionario estatal y unas 370 empresas mixtas con capital foráneo, y sociedades mercantiles con capital extranjero, sin contar las que operan en la zona franca.

Enmarcamientos actuales sobre la gestión empresarial en Cuba

La planificación

La actual Política Económica de Cuba abarca aspectos estructurales de la economía como la diversificación productiva; el crecimiento y la dinamización de las exportaciones; el desarrollo de la base alimentaria; y *la eficiencia económica*, en sus aspectos materiales, tecnológicos, energéticos, financieros y laborales, que constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país.

La necesaria vinculación entre los elementos globales de la Política Económica y Social en el ámbito nacional y territorial, y aquellos que corresponden al ámbito empresarial se armonizan a través de la aplicación de técnicas de planificación corriente y estratégica (a corto, mediano y largo plazos) tal como lo hacen hoy en día, con sus particularidades, las grandes corporaciones transnacionales.

La planificación corriente y estratégica es un instrumento de dirección básico que contempla los aspectos técnicos, económicos y sociales de manera integral, con vistas a potenciar, con el máximo de racionalidad y eficacia, la utilización de los recursos materiales y financieros, y la activa participación de los trabajadores, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales.

En la actualidad la planificación transita de un modelo excesivamente laborioso, rígido y centralizado, sustentado en balances materiales y laborales, a otro más flexible y descentralizado, basado en balances financieros y planes de acción alternativos cuyo eje central es el logro de la eficiencia económica empresarial en las nuevas condiciones de la economía, partiendo de estudios de mercado y de una política gerencial dinámica que tome en cuenta la demanda solvente a cubrir, nacional y externa, y las características de los compradores. Énfasis especial se hace en el diseño de programas y políticas que orienten e impulsen el desarrollo de las ramas y sectores estratégicos, y que sirvan de base para la captación de inversiones y el financiamiento externo.

La ciencia, la innovación, la asimilación de tecnologías, la elevación de la calidad de la producción, la optimización de las capacidades existentes, la organización del trabajo y la incentivación de los trabajadores, son elementos esenciales en la elevación de la eficiencia económica empresarial y condición primordial para el desarrollo.

El principal problema que debe solucionar la planificación reside en mantener el equilibrio macroeconómico a nivel financiero, entre el volumen total de la oferta y la demanda, optimizar la estructura económica y elevar la renta nacional. El mercado es el motor impulsor que da vigor y eficiencia a las empresas en su gestión. **La función de la planificación y el mercado no son contradictorias sino complementarias.**

Tomando en consideración el comportamiento del entorno, con sus amenazas y oportunidades, y el desempeño de la organización, con sus fortalezas y debilidades, la empresa define su visión de futuro y los objetivos a lograr en un plazo de tres a cinco años, aunque en algunas empresas por sus características tecnológicas y de mercado puede abarcar un horizonte mayor.

El punto de partida de la producción de bienes y servicios en la gestión empresarial será la *demanda concretada mediante contratos económicos*, suscritos con sus clientes y proveedores, incluyendo al Estado y al resto de las entidades que operan en el entorno de su mercado. En tales contratos se especifica el objetivo de cada uno; las obligaciones de las partes en cuanto a cantidad; calidad; términos y lugares de entrega; formas y plazos de pago; garantías y sanciones por incumplimiento de las obligaciones mutuas, bonificaciones y otros pactos consustanciales a cada caso.

El establecimiento de esas relaciones contractuales deberá servir de base para la elaboración de un Plan económico real, respaldado jurídicamente.

La política monetaria

La existencia de una guerra económica a escala planetaria emprendida contra Cuba por el gobierno de los Estados Unidos y las condiciones prevalecientes en la economía internacional, han impedido a nuestro país poder arribar a soluciones concertadas que contribuirían a normalizar su situación financiera externa. La circunstancia de que el país tiene necesidad imprescindible de importar más que las divisas que ingresa por exportaciones cada año, crea un déficit crónico de moneda convertible en la balanza comercial que obliga a Cuba a continuar dependiendo de otras fuentes de financiamiento a corto plazo con altos costos; lo que origina en ocasiones agudas tensiones en las finanzas internas y externas; retrasos en la producción de bienes y servicios importantes; condiciones restrictivas muy adversas y fuertes limitaciones de financiamiento al desarrollo mediante créditos blandos.

Para enfrentar esa situación ha habido que establecer un sistema monetario de carácter dual que posibilite aminorar en cierto grado el fundamental problema de la escasez de divisas y contribuya a mantener los cobros y pagos externos.

La popularmente denominada “dolarización” de las relaciones inter-empresariales, con fuertes regulaciones estatales para el empresariado nacional, ha logrado sostener el funcionamiento de la economía y reanudar su crecimiento, aunque provoca a su vez efectos indeseables generando serias desigualdades y afanes desmedidos de posesión de divisas, que desatan actitudes muy distantes de los valores y principios que defiende la sociedad cubana.

Es realista prever que en la perspectiva cercana continúen o se acrecienten las actuales restricciones para el país en cuanto a fuentes de financiamiento externo.

Dada la recurrente agresión económica de los Estados Unidos contra Cuba, la dinámica y la tendencia de los flujos financieros internacionales, y la fuerte competencia entre los países subdesarrollados para su obtención, puede preverse que por lo menos en el mediano plazo la situación y el manejo por las empresas cubanas de los recursos financieros externos estarán sometidos a las tensiones previstas para el conjunto de la economía.

En la medida que la economía se vaya recuperando y se amplíen las relaciones inter-empresariales, se hará más compleja la existencia de la doble circulación monetaria y se dificulta más el establecimiento de precios correctos; las evaluaciones económicas; la medición de la eficiencia; la contabilidad y el control; y, como resultante de todo ello, la velocidad de la recuperación económica se torna mucho más lenta.

En tal sentido reviste particular importancia avanzar de forma gradual en la determinación de un *Tipo de Cambio* económicamente fundamentado, que haga más objetivas las decisiones sobre las nuevas inversiones; apoye las actividades exportadoras y fomente la sustitución de importaciones. Contar con tal *Tipo de Cambio*, además de hacer más eficaces y amplias las relaciones interempresariales permitirá ir hacia una paulatina eliminación de la doble circulación monetaria. En paralelo, y de mayor transcendencia aún, será conveniente diseñar y poner en práctica una política financiera que posibilite subir rápidamente el valor del peso cubano frente al dólar.

El empleo, el salario y la estimulación

El derecho a la educación, la salud y al empleo, y el alto nivel de ocupación alcanzado es una de las conquistas sociales que la Revolución ha tratado de preservar, aún en los peores momentos de crisis económica.

Aunque el índice actual de desocupación del 6 % es bajo si se compara con otros países, no deja de constituir un problema complejo a solucionar dado el potencial de reservas existentes para el incremento de la productividad, particularmente de algunas ramas y en algunas regiones. Por otra parte, se presentan también desbalances entre las demandas y las ofertas, tanto por territorios como por tipos de ocupación, ocurriendo que existen empleos para los que no hay aspirantes.

En la coyuntura actual que enfrenta la economía, donde la eficiencia y la competitividad de las empresas es imprescindible para lograr su crecimiento y desarrollo, las políticas de empleo, salario y estimulación, deberán ser coherentes con los planes económicos y diseñarse de manera que se logre conservar el control central de las categorías globales como la ocupación, los ingresos salariales y la productividad del trabajo, a la par que se produce una adecuada descentralización de las decisiones en las empresas, como parte de las acciones para elevar su capacidad ejecutiva.

En la actualidad alrededor del 40 % del total de trabajadores del sistema empresarial están vinculados a sistemas de estimulación, unos en divisas convertibles, otros mediante incrementos complementarios al salario y otros vinculando sus ingresos a los resultados de la producción general.

Es conveniente aclarar que la estimulación material se financia con cargo a las utilidades retenidas y no a gastos, por lo que en la práctica constituye una participación de los trabajadores en la ganancia de las empresas.

Será necesario continuar elaborando e introducir gradualmente en las ramas más dinámicas de la economía una nueva organización salarial, que potencie el ingreso personal asociado a una mayor eficiencia económica.

Igualmente, la vinculación del salario, la motivación y los estímulos materiales, morales y sociales a los trabajadores y dirigentes con los resultados económicos de la empresa, solo se puede implementar a partir de eficaces controles contables, financieros y administrativos que los avalen.

El salario debe constituir la forma principal de retribución por el trabajo y el principal factor movilizador de los trabajadores.

La política salarial del país es regulada por el Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social y se administra por la empresa partiendo de las siguientes bases:

- Aplicar los salarios básicos según la escala salarial aprobada por el Ministerio del Trabajo, en correspondencia con la complejidad y responsabilidad de cada cargo.
- Procurar la más estrecha vinculación entre el salario pagado al trabajador y los resultados económico-productivos generados, tanto individual como colectivamente.
- Establecer una adecuada diferenciación en los salarios y en los estímulos complementarios, que incentive a ocupar cargos de superior calificación y responsabilidad, particularmente en el personal de dirección de la empresa.
- Descentralizar aquellos elementos móviles del salario que propicien dar respuesta a tiempo y con la calidad debida a los cambios operativos que ocurran en la producción, tales como:
 - Pagos adicionales por labores en condiciones anormales de trabajo;
 - pagos adicionales por laborar en condiciones de multioficio, nocturnidad, albergamiento o altura;
 - pagos adicionales por sobre cumplimiento de la norma de productividad.
- Autofinanciar la aplicación de las medidas salariales que se adopten y los otros gastos que ellas generen, a partir de los resultados económicos reales, sin afectar las utilidades planificadas.

Las formas y sistemas de pago serán diseñados, aprobados y aplicados por la dirección de la empresa, según sus exigencias técnicas y productivas y sus objetivos estratégicos.

El ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción así como su incorporación a cursos de capacitación se rige por el principio de “*idoneidad real demostrada*”, cuyas bases, requisitos y metodología se establecen por la empresa en coordinación con la organización sindical.

La experiencia más reciente confirma que el salario y las retribuciones personales complementarias pierden su real sentido si no cuentan en el mercado con una oferta material en calidad, cantidad y surtido que satisfaga sus necesidades solventes; de ahí que será condición indispensable para los aumentos y estímulos salariales masivos el que estén respaldados por una producción eficiente y rentable.

Los precios

El Ministerio de Finanzas y Precios es el rector de la política de precios.

Sin perder el carácter centralizado de las decisiones fundamentales de dicha política de precio, se han establecido enfoques consecuentes con los cambios en el sistema empresarial, que tienden a evitar los precios monopólicos y el enriquecimiento especulativo.

En correspondencia con la Modernización Empresarial se ha intensificado el proceso de descentralización, que no alcanzará su desarrollo pleno hasta tanto se cuente con un tipo de cambio adecuado.

Los lineamientos generales son los siguientes:

- *Los precios mayoristas* de todos los bienes importados; los fondos exportables o de venta en moneda libremente convertible, y los de producción nacional considerados de primera necesidad para la población, con excepción de aquellos que expresamente se determine, se formarán descentralizadamente aplicando las bases establecidas al efecto, que incluyen tasas comerciales, aranceles y otros gastos.
- *Los precios minoristas de los bienes y servicios considerados de primera necesidad para la población* deberán fijarse centralizadamente por el Ministerio de Finanzas y Precios, dada su importancia para el equilibrio de las finanzas del país y la protección del nivel de vida de la población.
- *Los precios minoristas de otros bienes o servicios y los que se negocian en el mercado paralelo (agropecuario)* se fijaran de común acuerdo entre el productor, el comercializador y el consumidor final.

Independientemente del nivel de aprobación centralizado o descentralizado la empresa desempeña un papel esencial en la formación de una buena cantidad de precios y en la elaboración de propuestas para el perfeccionamiento de las metodologías que rigen su formación; especialmente de las producciones propias y de sus principales insumos.

El perfeccionamiento empresarial que regula el decreto-ley no. 187 de agosto de 1998

EL Decreto-Ley No. 187 de 1998 que estableció las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, estipula que para que una organización económica inicie el proceso de aplicación del perfeccionamiento está obligada a cumplir tres condiciones, que deberán certificarse por los organismos gubernamentales u órganos estatales correspondientes:

- contabilidad que refleje los hechos económicos;
- existencia de mercado;
- garantía de los aseguramientos (insumos) necesarios.

Dispone también el Decreto la creación de una autoridad gubernamental para dirigir el proceso y establece un programa de siete pasos por el que deberá transitar cada empresa:

1. Preparación de los trabajadores para el cambio.
2. Diagnóstico empresarial inicial (examen analítico de la trayectoria pasada y situación actual integral de la entidad).
3. Aprobación del diagnóstico por la autoridad gubernamental.
4. Desarrollo del estudio de perfeccionamiento sobre la base de cada uno de los dieciséis subsistemas que lo integran.
5. Aprobación por la autoridad gubernamental del expediente contentivo del estudio de cada subsistema y autorización del comienzo de la implantación.
6. Implantación de perfeccionamiento aprobado.
7. Supervisión y ajuste del sistema diseñado.

Los dieciséis subsistemas que abarca el perfeccionamiento, son los siguientes:

1. Organización General.
2. Métodos y Estilos de Dirección.
3. Organización de la Producción.
4. Organización y Normación del Trabajo.

5. Gestión de Calidad.
6. Política Laboral y Salarial.
7. Atención al Hombre.
8. Mercadotecnia.
9. Planificación.
10. Contratación Económica.
11. Sistema de Relaciones Financieras de bienes y servicios.
12. Control Interno.
13. Contabilidad.
14. Costos.
15. Precios.
16. Sistema Informativo.

En octubre de 1999, unos catorce meses después de promulgado el Decreto-Ley No. 187, la Comisión Económica del Parlamento Cubano efectuó una Audiencia Pública para evaluar la marcha del proceso.

Según se informó en el periódico *Granma* que registró el hecho, en esa fecha 892 empresas de 26 organismos se encontraban transitando por los diferentes pasos del proceso. De ellas solo el 20,2 % (181) habían obtenido la certificación de su contabilidad; en tanto sumaban 150 las que habían presentado el diagnóstico de su situación; 15 habían culminado el expediente final y 5 contaban ya con la autorización para comenzar la implantación del sistema.

Dicho comportamiento puso de manifiesto diferentes problemas que reflejan la complejidad del proceso, entre ellos: la falta de preparación de los trabajadores y del personal técnico para el cambio; la inexistencia de contabilidad y la confección de diagnósticos incompletos.

El Estado cubano ejerce su función rectora de la vida económica del país a través de los siguientes 10 organismos especializados:

- Ministerio de Economía y Planificación.
- Ministerio de Finanzas y Precios.
- Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social.
- Ministerio de la Inversión Extranjera y la Colaboración.
- Ministerio del Comercio Exterior.
- Ministerio del Comercio Interior.

- Banco Central de Cuba.
- Aduana General de la República.
- Oficina Nacional de Administración Tributaria.
- Oficina Nacional de Auditoría.

Para viabilizar que las organizaciones empresariales puedan ejercer con la agilidad requerida las nuevas atribuciones (derechos y responsabilidades) derivadas de la modernización, los relacionados organismos trabajan en la revisión, adecuación y simplificación de los procedimientos, normativas y regulaciones que deberán regir sus relaciones con el empresariado nacional. Por otra parte, los Ministerios Ramales que hoy administran a las empresas, deberán abstenerse de frenar o interferir la gestión económica de sus antiguas dependencias, en favor de posibilitar la competitividad del sistema .

Como se ha dicho, el personal de dirección de la empresa y los trabajadores juegan el papel protagónico fundamental en el proceso de implantación y desarrollo del Perfeccionamiento.

La experiencia concreta y la formación teórica, mediante cursos y estudios de postgrado, y principalmente estudios autodidactas, de varios centenares de profesionales universitarios especializados en Ciencias Empresariales con que cuenta el país, permite afirmar que todavía Cuba no dispone de las cantidades requeridas de ejecutivos empresariales que dominen en la práctica las nuevas técnicas de dirección que demanda el Perfeccionamiento, ni con los trabajadores adiestrados en los procedimientos y estilos de trabajo que ella impone.

La ventaja consiste en la numerosa dotación de universitarios en carreras afines y miles de dirigentes experimentados interesados; el elevado nivel de escolaridad general de los trabajadores; y la cultura de la solidaridad prevaleciente en nuestra sociedad, que posibilitan la ejecución de programas acelerados de capacitación gerencial, recalificación del personal y cultivo de nuevos hábitos, y rutinas laborales consecuentes con la práctica cotidiana que exige el camino del Perfeccionamiento.

En 1998 la población formalmente ocupada en actividades empresariales fue del orden de los 3 640,0 miles de trabajadores. De ese total, aproximadamente 1 de cada 10 ocupa cargos en algún nivel de dirección lo que equivale a que unos 364 000 cuadros deberán ser recalificados en un período de siete años, es decir unos 52 000 cuadros por año mediante diferentes formas de adiestramientos, para llegar al 2 005 con toda la plantilla de dirigentes adiestrada en la aplicación del Perfeccionamiento.

Ese esfuerzo de recalificación demandará la organización de unos 2 600 cursos al año (20 alumnos/curso) sobre las materias directamente requeridas por cada quién, con una duración preliminarmente estimada de 3 a 3,5 meses como promedio por cursista; para lo cual se requerirá disponer o habilitar unas 750 aulas o locales de estudio en todo el país y no menos de 1 500 profesores permanentes durante los siete años que duraría el programa de recalificación.

El efecto de sacar de servicio a 52 000 profesionales y técnicos anualmente durante cuatro meses como promedio y de ocupar 1 500 profesores durante todo un año, debe generar un costo por afectaciones a la producción y gastos de docencia del orden de los 38, 0 millones de pesos/ año:

- | | |
|--|----------|
| - afectaciones a la producción; | 26,0 MMP |
| - salarios pro docencia; | 6,0 |
| - gastos materiales, transportes, etc. | 6,0 |

El programa anual de capacitación se costea con un 20-25 % de los ingresos adicionales que aporte durante cada año, lo que refleja la elevada efectividad de este.

Las experiencias acumuladas por las instituciones de enseñanza superior, los ministerios, la CTC y la Asociación Nacional de Economistas de Cuba; la dotación de profesores; la base técnico material disponible; y sobre todo la capacidad técnico-organizativa docente desarrollada por el país, permite evaluar de técnicamente factible al programa a ejecutar.

Principios básicos para la modernización organizativa de la empresa cubana

1. La “Planificación Estratégica”, en estrecha correspondencia con la “Dirección por Objetivos” consecuentemente aplicada, constituye una de las herramientas fundamentales en la dirección empresarial.
2. En cada nivel y eslabón de la empresa los jefes deben ser dotados de las facultades específicas y generales necesarias para el desempeño de sus funciones, aplicando, cuando proceda, los principios de “delegación de autoridad” y de “descentralización de las decisiones”; cuyos agentes responderán por el uso de tales atributos.

3. El papel de los órganos permanentes o temporales de dirección colectiva en la toma de decisiones deberá fortalecerse en función del principio de dirección participativa consustancial a la Dirección por Objetivos.
4. Las estructuras organizativas y la división y distribución de funciones, deberán diseñarse partiendo del principio de reducir en lo posible los niveles jerárquicos, y optimizar las plantillas de cargos, garantizando que sean flexibles, participativas y altamente eficaces.
5. Los sistemas, manuales de procedimiento, metodologías, documentación técnica y normas de operación deben garantizar la mayor eficiencia de la gestión empresarial y la estabilidad, calidad de la producción y el control interno ante cambios de personal.
6. La empresa reglamenta su propio sistema de gestión de recursos humanos. El principio de la “idoneidad real demostrada” rige su política laboral y salarial, que se diseña sobre la base de las premisas enunciadas en el acápite que trata sobre empleo, salario y estimulación, en este documento.
7. La estimulación material directa y el desarrollo social del colectivo —que constituyen un eslabón imprescindible en los objetivos de elevación de la rentabilidad de la entidad— estará condicionada a que se cumplan los indicadores directivos (tales como: ventas totales; ventas por producciones o servicios seleccionados; y utilidad después de impuestos) y los indicadores condicionantes (productividad del trabajo; costo por peso de ingresos; rendimiento del salario; razones de rentabilidad u otras) seleccionados por la dirección empresarial y el sindicato.
8. Como expresión financiera del Plan, el Presupuesto de ingresos y gastos de la empresa debe caracterizarse, como regla, por una dinámica favorable de la relación entre los ingresos y los gastos en relación con el año anterior, que conlleve un incremento de los aportes netos.
9. El fondo de salario planificado y el consumo material no tendrán ni en el Plan, ni en su ejecución real, un carácter presupuestario límite o directivo, sino que dependerán del nivel de producción de bienes y servicios que se alcance, asegurando que la relación de incremento de los ingresos sea igual o mayor que la de los gastos, tanto en moneda nacional como en divisas.
10. La planificación del Movimiento de Efectivo (Flujo de Caja) es esencial para garantizar la fluidez financiera y el capital de trabajo.
11. La administración de los recursos financieros de las empresas deberá ser tarea de primer orden para todos sus dirigentes y ejecutivos. El Perfec-

cionamiento de la Gestión Comercial deberá ser implementado para acelerar la rotación del dinero.

12. La Política inversionista y su proceso ejecutivo son cruciales para el incremento de la eficiencia económica. Ello exige alcanzar las normas internacionales en todos los aspectos de la concepción, proyección y construcción, y puesta en marcha de los objetos de inversión. La confección de estudios de factibilidad con particular énfasis en el mercado a cubrir o la necesidad social a satisfacer, serán requisitos indispensables sin los cuales no deberá ser aprobada ni comenzada ninguna inversión.
13. La empresa evalúa y selecciona la cartera de los bienes y servicios que oferta a sus clientes consignando en ellas costos y precios apropiados, partiendo de estudios de mercadotecnia que le proporcionen un satisfactorio posicionamiento en el mercado.
14. La calidad de contenido, presentación y entrega de los bienes y servicios que produzcan las empresas deberá satisfacer las necesidades del cliente, constituyendo un requisito básico para elevar la eficiencia económica de las empresas, ser competitivas y consolidar su imagen corporativa.
15. La empresa elabora una política de relaciones con los clientes que incluye, siempre que sea posible, una asistencia técnica sistemática viva y útil, que fortalezca su confianza en la capacidad de la empresa para atender sus necesidades.
16. Utilizar el sistema de costos, la contabilidad y las finanzas como herramientas indispensables de dirección.
17. El control interno deberá ser sistemático y extenderse a todos los eslabones de la empresa para garantizar el cumplimiento del contenido de trabajo de cada cargo; la exactitud y confiabilidad de las operaciones tecnológicas y financieras; el uso y destino de los activos fijos y circulantes; todo el sistema de contrataciones; el sistema de calidad; el cumplimiento de las políticas establecidas y evaluar el desempeño de todas las divisiones o segmentos administrativos y funcionales de la empresa.
18. Utilización sistemática de la técnica de “control por excepción”; lo que significa controlar en cada momento lo que sea realmente importante y decisivo para la actividad empresarial.
19. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y los trabajadores, para que todo el personal domine los planes y objetivos que persigue la organización.

20. Todas las acciones de la empresa deben estar vinculadas al logro de resultados reales que contribuyan a elevar la eficiencia y el prestigio de la entidad. Evaluar siempre el trabajo por los resultados y no por el esfuerzo.
21. Utilizar técnicas de sondeo de opinión que permitan detectar y satisfacer en lo posible, los intereses y necesidades de los trabajadores, los clientes y los proveedores.
22. Desarrollar el sistema de capacitación de los trabajadores que posibilite dotar al personal de la empresa con los conocimientos, aptitudes y actitudes necesarias para un desempeño eficiente. Capacitar y adiestrar sistemáticamente a los dirigentes y técnicos en las técnicas de gestión empresarial y en las políticas de la empresa y estimular en ellos la disciplina consciente y la iniciativa oportuna en correspondencia con la estrategia general de la empresa.

Metódica del perfeccionamiento

Desde el punto de vista tecnológico-organizacional “el Perfeccionamiento” se define como un proceso de elevación constante de la calidad de la gestión de la empresa, para potenciar su nivel de eficiencia y ejecutividad como célula económica fundamental de la sociedad cubana.

La primera fase del Perfeccionamiento podría consistir en el rediseño simplificado de la empresa de nuevo tipo “de cara al mercado”, que posibilite alcanzar los objetivos de perfeccionamiento propuestos, en el más breve plazo posible.

En esta fase se integrarían *como sistema* los principales elementos del conjunto de relaciones que constituyen la cadena básica de creación de valores económicos, que deben actuar y comportarse sincronizadamente como un todo armónico dentro de la empresa, para alcanzar objetivos inmediatos de rentabilidad y crear condiciones para el Perfeccionamiento.

La concepción del rediseño, aún con todas las restricciones que impone el escenario analizado, entraña un cambio radical en la rutina operativa y en el enfoque estratégico de los principales subsistemas de la empresa que reclama en algún que otro caso hasta modificaciones legales y nuevas figuras jurídicas que la afiancen y contribuyan a su desarrollo.

La atención al dirigente y al trabajador, y su motivación personal constituyen la base en que se sustenta esta fase, siendo necesario implantarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como a su retribución salarial, y a

la participación activa y verdadera en la dirección y en la gestión. Eso lo postulan con toda fuerza las Bases Generales del Perfeccionamiento y la realidad actual.

La generalización de la fase de rediseño a todo el sistema empresarial, aplicando paulatinamente y adecuando caso por caso los Principios Básicos para la modernización organizativa de la empresa cubana, podría contribuir a que el grupo de organizaciones empresariales interesadas y con posibilidades de hacerlo, vayan creando las condiciones para cumplir los requisitos de: a) contabilidad técnicamente aplicada; b) existencia de mercado para sus producciones y c) garantía de los insumos básicos, que se requieren para pasar al esquema del Perfeccionamiento.

En términos prácticos, la fase rediseño pudiera contribuir a la búsqueda o rescate acelerado de la mayor rentabilidad posible en cada empresa. Para ese propósito, la primera prioridad y base para el Perfeccionamiento es la capacitación y motivación del personal; lo que debe permitir desarrollar con éxito las siguientes acciones:

- *Rediseño de los procesos fundamentales de producción* de bienes y servicios, *que son los que crean valores apreciados por los clientes*, de modo que posibiliten la mayor calidad y agilidad en la producción y comercialización de estos.
- *Elaboración e Implantación del Sistema de Contabilidad de Gestión* que permita obtener la información indispensable para realizar una eficiente toma de decisiones.
- *Instalación de un Sistema Informativo Automatizado* que garantice la efectividad y agilidad de la comunicaciones interiores y externas a la entidad, y la disponibilidad a tiempo de las información requerida para la gestión comercial y el control integral de la empresa.
- *Elaboración de una Estrategia Financiera* que tienda a propiciar la solvencia de la empresa; perfeccionar sus relaciones económicas y enfrentar exitosamente su crecimiento.

Con ese enfoque podrían obtenerse rápidamente resultados económicos apreciables; y el proceso del Perfeccionamiento podría ser más acelerado y abarcador, viabilizando el logro de máxima eficiencia y eficacia de todo el sistema.

Consideraciones finales

- 1- La Audiencia Pública Parlamentaria recientemente efectuada sobre el Perfeccionamiento Empresarial puso de manifiesto la necesidad de acelerar, con rigor y seriedad, la implantación del proceso, señalando que el obstáculo más serio se confronta con la calificación de los cuadros y trabajadores y con el análisis de la problemática fundamental de la empresa (la elaboración del diagnóstico).
- 2- Considerar el rediseño de la cadena de valor como la primera fase del perfeccionamiento, permitiría aligerar su proceso de implantación por ser mucho menos complejo y más cercano a lo que hoy se hace, y posibilitaría crear condiciones para consolidar el perfeccionamiento en todo el sistema y acelerar el proceso de recuperación de la economía nacional.
- 3- El aporte de la elevación de la eficiencia al Producto Interno Bruto durante los próximos siete años, que se ha estimado del orden de los 200 - 250 millones de pesos anuales; estará íntimamente vinculado a la modernización del sistema empresarial y a su generalización a todo el empresariado cubano, y no solo a las empresas estatales.
- 4- La propuesta que se recomienda generalizar, se está aplicando con éxito en dos empresas del MINTUR.

Apéndice

Funciones principales de la empresa

Entre otras, para este trabajo se han seleccionado las siguientes:

- 1- Definir y precisar el alcance de su misión u objeto social.
- 2- Elaborar e implantar las estructuras de la organización y las plantillas de cargos en el marco del Plan y del Presupuesto de cada año.
- 3- Aprobar y poner en vigor los reglamentos internos que rigen el trabajo en todas las esferas de la empresa.
- 4- Firmar el convenio colectivo de trabajo conjuntamente con el sindicato.
- 5- Crear los órganos asesores de dirección.
- 6- Escoger su equipo de dirección. Proponer y aprobar el nombramiento y movimiento de los dirigentes y demás ejecutivos subordinados, según los procedimientos establecidos.
- 7- Dirigir, orientar y controlar las acciones de las diferentes áreas y unidades empresariales de base para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
- 8- Definir el sistema informativo interno de la empresa y de las unidades empresariales de base que resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones; y su informatización.
- 9- Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la empresa.
- 10- Organizar, dirigir y controlar la actividad de administración financiera de la Empresa y los sistemas de contabilidad y de costos a emplear en ella y en sus Unidades Empresariales de Base.
- 11- Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la empresa y en las unidades empresariales de base que agrupa.
- 12- Organizar y garantizar los procesos de capacitación técnica y recalificación de los trabajadores y dirigentes, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
- 13- Planificar, organizar y controlar las medidas de atención a los trabajadores que garanticen su satisfacción por la labor que desarrollan.

- 14- Organizar, de conjunto con el sindicato, todo el sistema de evaluación y estimulación de los trabajadores y el desarrollo social del colectivo, en correspondencia con sus resultados productivos.
- 15- Fijar el salario básico para el personal dirigente de la empresa, partiendo de la categoría reconocida a esta y al resto de los trabajadores según las normativas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- 16- Establecer formas y sistemas de pago complementarios al salario básico, que propicien dar respuestas a tiempo y con la calidad requerida a los cambios operativos que ocurran en la gestión, tales como pagos adicionales por laborar en condiciones anormales de trabajo o en condiciones de multioficio, nocturnidad, albergamiento o altura, vinculando dicho complemento a los resultados reales obtenidos.
- 17- Promover y aprobar los planes de capacitación gerencial para los diferentes niveles de dirección de la empresa y unidades Empresariales de base.
- 18- Responder por la calidad de la producción de bienes y servicios que presta la empresa.
- 19- Aprobar los precios que le corresponda según lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios.
- 20- Dirigir el proceso de elaboración del “Plan Estratégico” y su Plan de Medidas y el de “Dirección por Objetivos” tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles de dirección superiores a la empresa.
- 21- Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.
- 22- Proponer a la Organización Superior de Dirección Empresarial las reservas a crear, provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías de estas.
- 23- Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del Plan Corriente, del Plan de Inversiones y su ejecución. De los Planes de Negocios para cada una y los Presupuestos de la Empresa y las unidades empresariales de base que agrupa, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos emitidos por el organismo superior de dirección empresarial.

- 24- Promover y firmar contratos económicos de diferentes tipos: servicios, suministros, laborales, compraventas, seguro, arrendamiento, consignación, mandato, etc. que propicien el cumplimiento del Plan Estratégico y del Plan Corriente, y en general, la gestión de la empresa.
- 25- Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
- 26- Abrir y operar cuentas bancarias y solicitar créditos bancarios, en moneda nacional y en divisas.
- 27- Elaborar y controlar el Plan de Movimiento de Efectivo (Flujo de Caja) en moneda nacional y en divisas, y ejercitar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- 28- Emitir periódicamente los estados y balances contables establecidos, y cumplir sus obligaciones fiscales.
- 29- Desarrollar las funciones de administración financiera de la organización en su conjunto.
- 30- Supervisar y realizar auditorías internas en la empresa y las unidades empresariales de base.
- 31- Asegurar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo con sus funciones y contenido de trabajo.
- 32- Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del Plan, del Plan de Negocios de los Presupuestos de Ingresos y Gastos, de Inversiones y demás objetivos de trabajo de la empresa, y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
- 33- Evaluar y responder por los resultados económicos y financieros de toda la organización en su conjunto.

Bibliografía

- Demmer y otros: *Nuevas Técnicas de Dirección*. Editora Hispano-Europeo, 1998.
- Domenech, Silvia: *Cuba, Economía en Período Especial*. Editora Política, 1996.
- Hampton, David: *Administración*. Tercera edición, Mc Graw-Hill, 1996.
- Koontz y O'Donnell: *Principios de Dirección Empresarial*. Mc Graw-Hill, 1961.
- Lage, Carlos: “Reunión Nacional con los Presidentes Municipales del Poder Popular”, en *Granma*. 30 de septiembre, 1999.
- Martínez, Osvaldo: *Neoliberalismo en Crisis*. Editorial Ciencias Sociales, 1999.
- Monte, Armelio del: “La Dirección por Objetivos”, en Revista *Economía y Desarrollo*. No. 1, 1998.
- Valdés Gordillo, Julio: “El Resurgimiento del Mercado en los Estudios de Desarrollo”, documento, Forum de Economía ANEC, 1999.
- Weirich, Heinz: *Excelencia Administrativa. Productividad mediante Administración por Objetivos*. Mc Graw Hill, 1988.
- Anuario Estadístico 1998*. Oficina Nacional de Estadísticas.
- Constitución de la República de Cuba, reformada por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 1992*. Editora Política, 1992.
- Decreto Ley 187 del 18 de agosto de 1998: Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*. G. O del 31 de diciembre, 1998.
- “Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba”, en *Granma*. 7 de noviembre, 1997.
- Resolución No. 2 del 3 de diciembre de 1998 del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social: Reglamento para la Aplicación de la Política Laboral y Salarial en el Perfeccionamiento Empresarial*. G. O del 31 de diciembre, 1998.
- “Resumen de la Audiencia Parlamentaria sobre el Perfeccionamiento Empresarial”, en *Granma*. Octubre, 1998.