



EL SISTEMA EMPRESARIAL CULTURA Y CONSULTORÍA

MSc., Lic. Teresa Cruz Cordero. Consultora Gerencial. Centro de estudio de la Economía Cubana. (CEEC)- Universidad de La Habana.

INTRODUCCIÓN

En el terreno económico un tema altamente debatido es del perfeccionamiento empresarial, La empresa estatal cubana actualmente tiene un diseño y funcionamiento que no alcanza los niveles deseados de eficiencia, competitividad y satisfacción laboral.

En este sentido en la presentación de la Resolución Económica, el compañero Carlos Lage ratificó la idea esencial de que para nosotros el Socialismo además de justicia social, es eficiencia es calidad, por lo que en nuestra concepción lo que no es eficiente, no es socialista y lo que no tenga calidad no debe ser producido. Ello implica que nuestra batalla principal en el orden económico y político- ideológico es por la Eficiencia.

En sus palabras, Lage expresó la convicción de que la recuperación económica es una tendencia irreversible, independientemente de que su ritmo de aceleración estará muy influenciado por dos elementos básicos, uno la guerra económica que desarrollan los Estados Unidos contra Cuba y el otro la veracidad de que nuestras propias fuerzas serán capaces enfrentar las dificultades actuales y seguir avanzando, atrayendo con sus resultados y

posibilidades reales, los financiamientos, inversiones, experiencia gerencial y las tecnologías que necesitamos, como factores decisivos para el éxito del esfuerzo que realizamos.

El V Congreso del Partido Comunista de Cuba puso el énfasis principal en el análisis de los problemas económicos que afectan el desarrollo de nuestra sociedad y en la valoración y definición de las direcciones y propósitos fundamentales de nuestra economía para los próximos años, partiendo de un profundo razonamiento acerca de la evolución económica cubana en la presente década y del reflejo directo que en ella ha tenido el cambio radical del escenario político y económico mundial ocurrido en este período, cuya consecuencias, son visibles actualmente en el país.

En su Informe Central el Comandante en Jefe Fidel Castro, realizó un exhaustivo recuento de las dificultades a las que nos enfrentamos en esta guerra económica y se refirió a la importancia de prepararnos para esta batalla, buscar la tecnología y la experiencia de producción eficiente y de administración donde quiera que esté Afirmó: " Si hay que buscar tecnologías nuevas, las tienen los capitalistas o las accesibles los que

poseen el capital necesario. Si hay que buscar mercados nuevos, si hay que buscar experiencias, las tienen muchos capitalistas: experiencias para producir, experiencias para administrar”.

La propia Resolución Económica convoca a “ la asimilación crítica y ajustada a nuestras realidades de las más modernas técnicas de dirección cuya importancia es creciente para el buen funcionamiento de la economía”.

Al analizar los procesos de Consultoría en el ámbito laboral de la Empresa Cubana así como su Cultura organizacional que incluye valores, actitudes, conductas individuales motivaciones, normas entre otros elementos, resulta una tarea sumamente compleja reflexionar acerca de lo, anterior significa abrir un debate entorno a requisitos, esencia ética, leyes, que va más allá del objetivo de este trabajo cuyo propósito es intercambiar diferentes puntos de vistas sobre la empresa cubana y el aporte de los procesos de consultoría a la misma.

Aquí se aborda la Empresa con un enfoque en sistema y en forma resumida la evolución de la misma en Cuba, y la influencia del Proceso de Consultoría en el Perfeccionamiento Empresarial, se realizan algunas conceptualizaciones necesarias para el desarrollo del trabajo que presentamos.

CONCEPTUALIZACIONES

Una definición conceptual de lo que entendemos como Organización sin pretender que una definición lleve a otra y así hasta el infinito, se impone, Gutiérrez 1 lo define como. ”. Un Sistema de relaciones sociales,

1 Gutierrez Castillo Orlando.El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajo efectivos. Ponencia presentada al evento Científico “las Ciencias Sociales de cara al 2000” Escuela Superior del PCC Nicolás López , La Habana, 1990

coordinado en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetos a alcanzar, sobre la base de la utilización de determinados recursos y una cultura propia, interactuando”

Compartimos la referida definición y la consideramos válida en el contexto de cualquier organización que existe en el marco de una sociedad determinada, una, Organización a nuestro criterio tiene tres características básicas ellas son:

1. Tendencia a mantener y proteger un estado estable.
2. Potencial para acrecentar su capacidad interna y su amplitud para influir en el medio.
3. Cultura propia

Consideramos en el marco de este trabajo aunque la definición de organización es válida precisar la definición de la empresa considerada como eslabón fundamental de la economía, la definimos como “ una organización socio - económica orientada en el cumplimiento de una misión a partir de la utilización optimizada de recursos para la obtención de resultados que no son sólo ganancias monetarias, los valores incrementales se refieren también o igualmente al hombre y al desarrollo de los elementos técnicos”²

La empresa es un sistema abierto y en este sentido Katz y Kahn³ “ la teoría del sistema abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya porque sin insumos continuados la estructura se desmoronaría en breve. De aquí se encuentra una base crítica para identificar sistemas sociales, a través de las relaciones con las fuentes de

2 Cruz Teresa y Villanueva Mirta. Formación Garantía del Futuro. Ponencia. 1993

3 Katz, D. y Kahn , R.L. The Social Psychology of Organization J.Wiley, eua, 1996

energías para su manutención y el esfuerzo y motivación de los seres humanos constituyen la principal la fuente de conservación d casi todas las estructuras sociales “

Como puede apreciarse la variable socio psicológica de comportamiento a nivel individual, grupos y entre grupos es fundamental en el Sistema Empresa. En los resultados deseados por parte de esta, el hombre juega un papel determinante basado en su comportamiento sustentado este por valores. Sólo el ser humano puede infundir vida al sistema técnico. , el que tiene un significativo en el Sistema Organizativo que tratamos aquí “ La Empresa “

Diferentes especialistas exponen distintas concepciones en relación con los Subsistemas que componen el Sistema Empresa, por ejemplo Donald Kingdon según platea Mello 4 presenta un modelo Sociotécnico de Desarrollo Organizacional centrado en: tres Sistemas Básicos:

GERENCIAL. Incluye aspectos como: estructura de solución de problemas y toma de decisiones, mecanismos de información y comunicación autoridades, y los elementos Clásicos de la Administración: planificación, organización, dirección, y control.

TECNICO. Abarca las variables tecnológicas, la organización de sus procesos correspondientes y las subsecuentes operaciones.

SOCIAL. Incluye las dimensiones relativas al comportamiento individual y de grupo, o social, ya sea bajo el aspecto interno (motivaciones, intereses

El trabajo como Investigadora Organizacional y Consultora Gerencial a lo largo de estos años nos llevo a

4 Mello F., Archielles F. Desarrollo Organizacional.Enfoque Integral, Ed, LIMUSA , S.A Venezuela . 1995

reflexionar y a comprender que la existencia de dificultades para el cambio Organizacional y el que no se lograra los objetivos propuestos en determinada estrategia, podían atribuirse en gran medida a la ausencia de un estudio profundo sobre la Cultura Organizacional.

Edgar Schein considerado un clásico en este tema plantea.” (...) la cultura es un fenómeno profundo (...) compleja y de difícil comprensión; que vale la pena esforzarse por entenderla, dado que mucho de lo que hay de misterioso e irracional en las empresas, se esclarece una vez que alcanzamos este objetivo⁵

Con respecto al contexto organizacional cubano y dadas las particularidades de la empresa compartimos el criterio con otros especialistas que analizan el tema que la Cultura Organizacional hay que estudiarla desde nuestra propia cultura y dada nuestra propia Concepción Teórica - Metodológica.

Se hace necesario estudiar nuestra cultura y revelar los sistemas organizacionales (empresariales) y sus verdaderos contenidos esenciales y manifestaciones en términos de normas y valores actuales y deseados en correspondencia con la Estrategia Organizacional (empresarial)

Al estudiar la Cultura se propicia un cambio en nuestras empresas más duradero y se facilita el mismo en aquellas en que no existan contenidos esenciales con suficiente integración grupal como para ser considerados como tales, donde no hay en realidad valores compartidos o el grado del "compartir" es débil.

En este sentido la cultura organizacional es un sistema constituido por creencias, expectativas, comportamientos entre otros elementos que son compartido

5 Schein Edgar H. La Cultura Empresarial y el Liderazgo, Ed. Cubana s /e , s/ F, pag.22

por la mayoría de los miembros de la organización e interactúan con el entorno. Esta es algo que diferencia las organizaciones, es algo invisible, exclusivo implícito y hasta hoy, ningún especialista la ha calificado de buena o mala solamente se ha dicho *existe*, y es precisamente de esta manera que se pone de manifiesto la Función de Identidad. Esta no la debemos confundir con "Cultura" la primera es la que trae consigo la segunda.

El que digamos que no se ve pero existe quiere decir, que si vemos sus manifestaciones y no sólo las conductas y comportamiento de las personas, sino la ubicación de sus locales, el adorno de sus oficinas, el sistema de información, la forma de vestir, su lenguaje, la estructura, la información, entre otros,

Es de suma importancia el conocimiento de la cultura, porque si la misma es fuerte y no está en correspondencia con la estrategia diseñada el cambio esperado será difícil de lograr, aunque consideramos que el cambio hay que trabajarlo desde la propia cultura, para lo cual se debe realizar una declaración de principios culturales, que incluirá una serie de elementos básicos como: Jerarquía de valores, misión y objetivos claros, ritos y ceremonias, hábitos, entre otros.

Alcanzar la congruencia entre estrategia y cultura no es nada sencillo aunque no imposible, ya que nunca es tanto el arraigo de esta como para renunciar a una estrategia trazada por sus propios miembros, por tanto esta puede ser modificada es decir su cambio es posible, desde el punto de vista del cambio de hábitos, comportamientos, habilidades, pero estos sólo podrán ser cambiados sobre la cultura existente, no obstante, de resultar lento y hasta costoso lograr compatibilización entre ambas.

Mediante el trabajo de Consultoría hemos podido percibir que los integrantes de las organizaciones

empresariales y de otro tipo, se sienten identificados, desde el inicio del proceso con definiciones que ellos mismos elaboran en cuanto al concepto de "organización, " igual sucede para el trabajo con la cultura, (" elemento celular " en cualquier proceso de cambio) esto permite lograr una comprensión inicial y amplia identificación con los términos que se tratan en algunos casos por así decirlos complejos y que ellos mismos definen.

También se ha evidenciado que existe por parte de los dirigentes cubanos conocimiento, acerca de la cultura empresarial, no quiere decir comprensión total, ya que hay confusiones y contradicciones inclusive dudas, pero hay consenso de su existencia e importancia debido a que encuentran que la misma trae consecuencias para la organización, esto es a nuestro juicio en gran medida producto del Sistema de Capacitación Gerencial, del país, de publicaciones de autores cubanos y extranjeros inclusive de los intercambios con otras culturas, dentro y fuera del país

LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

Por el propósito de estudiar la Empresa Cubana mediante el Proceso de Consultoría en, se hace necesario, establecer la relación de esta y su Entorno. La misma como eslabón fundamental de la economía la definimos anteriormente.

La empresa ha evolucionado según el propio desarrollo de la humanidad y es así como desde los finales del siglo XIX e inicios del XX, los descubrimientos vitalizaron el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la vida. Las investigaciones crecen y los intervalos entre el descubrimiento y la aplicación de sus resultados han disminuido en el tiempo.

De algo más de una centuria que tuvo que transcurrir desde el descubrimiento del principio de la

fotografía hasta su introducción (1727 a 1839) o del descubrimiento de la corriente eléctrica hasta el uso público de ella (1771 a 1882), con el tiempo se han hecho palpables las vertiginosas reducciones.

Ya en este siglo, el radar requirió sólo 35 años (1867 a 1902), la radiolocalización 15 (1925 a 1940), la televisión 12 (1922 a 1934), el transmisor sólo 5 (1948 a 1953) y menos de un quinquenio el reactor atómico 3 (de 1942 a 1945) y los microprocesadores 3 (de 1969 a 1972).

La intensidad y el ritmo siguen en manifestación creciente y hoy día 15 meses pueden ser suficientes para un cambio importante, aún cuando algunos se producen con mayor frecuencia, pudiendo ocurrir que lo surgido recientemente, y hasta ayer novedoso, hoy sea atrasado, caduco.

En el análisis del paso de la Revolución Industrial (XVIII - XIX) a la Revolución Científico - Técnica (segunda mitad del XX) se aprecian profundas diferencias y aunque los dos procesos han sido importantes, en el segundo el cambio a saltos es el más significativo atributo.

Tras la II Guerra Mundial las vías de desarrollo siguieron la dirección del incremento de la productividad a través de las máquinas - fundamentalmente herramientas - con sistemas de producción masiva, de tecnología rígida, para producciones en series de productos estandarizados, y con criterios de cantidad en aras de bajos costos unitarios y el tradicional sacrificio de calidad.

El empleo de una fuerza de trabajo - que hace lo que se le indica - de baja calificación general, especializada en pequeñas partes del proceso, impuesto por la tecnología, los sistemas de configuración cerrada, de alta centralización y métodos

burocráticos eran también cualidades propias y distintivas de ese período.

Hecho a resaltar lo fue la gran crisis petrolera de los primeros años de la década del 70, donde tras una acumulación de potencial científico que almacenaron las principales potencias económicas, desplegaron en adaptación a las nuevas condiciones un alto nivel de aplicaciones de profundos cambios tecnológicos para enfrentar en un corto plazo la situación.

Del poder de la "energía" de la postguerra, descendieron los niveles relativos de consumo y se inició una nueva etapa, la del poder de la "información y el conocimiento".

Los años 80 se presentaron entonces con cambios cualitativos donde, además de la actividad industrial, se incorporó la esfera de los servicios, entrelazándose en transformaciones estructurales, de dirección, de gestión y de comercialización.

Los tiempos de hoy tienen ya poco de la era mecánica, en general los mercados presentan bajos crecimientos y la competencia acrecienta, con la existencia de productos de alta calidad, variable que ha derivado en un factor estratégico.

Los propios usuarios son técnicamente competentes, encauzan las mejoras y las innovaciones, y se amplían las redes entre numerosas empresas como suministradoras entre sí, se buscan los menores costos, los períodos cortos de entrega y otros beneficios.

Se dirige la utilización eficiente del equipamiento, la capacidad de introducción de modificaciones de diseño, el ahorro de gastos de capital constante, el servicio de post - venta y se buscan otras ventajas.

El desarrollo o la supervivencia, cualquiera sea el caso, depende de la capacidad de adaptación a los

requisitos de todo tipo que el entorno impone a un ritmo rápido.

El alcance del cambio llega hasta las modificaciones del lenguaje. En décadas anteriores los términos control, eficiencia, tecnología, competencia y mercado eran los más usuales como ejes centrales de las principales obras que abordaban las teorías del desarrollo, el desenvolvimiento del capital monopólico y otras tendencias de esos tiempos.

En diferencia con ello, los autores contemporáneos y desde diferentes puntos de vista, tratan intensamente nuevos conceptos y se extienden e incorporan las expresiones de misión, visión, estrategia, dirección estratégica, ventajas competitivas, calidad total y cultura organizacional, entre otras.

Ante estos hechos pueden darse dos posturas: primero: leer lo que pasa e interpretar desde un punto de vista individual otras realidades y autoformarse un criterio personal en el tiempo; segundo: inducir la información y propiciar el debate para conformar una preparación frente a las transformaciones profundas que se precipitan para adelantarnos y prevenir.

El lenguaje puede sea común y las significaciones diferentes ya que no somos todos del mismo país o continente, o que no disfrutamos del nivel de desarrollo. Lo real es que se vive un mundo de hegemonía de megabloques y que las realidades políticas - económicas son diferentes y antagónicas.

Mientras unos dirigen para mantener y aumentar la explotación y sus ganancias, otros se empeñan en aumentar la eficiencia y el espacio de vida, conservar el medio ambiente y las conquistas sociales.

La empresa cubana se mueve en un entorno caracterizado por:

- Creciente globalización de los mercados, tanto de las fuentes de suministros como en los de ventas.
- Mercados abiertos a economías mixtas con empresas interrelacionadas.
- Intensificación de los mecanismos de cooperación entre empresas dentro de un mismo sector y fuera de estos, con estrategias empresariales conjuntas.
- Aceleración de la competencia tecnológica - que implica reducción de los ciclos de vida de los productos - y en relación directamente proporcional la rápida obsolescencia de procesos.
- Extensión de la tecnología a todos los campos, e interacción entre ellos.
- Integración de los productos y servicios, y atención a los servicios del producto.
- Óptica hacia la demanda en lugar de la oferta.
- Mayor impacto de la turbulencia del entorno, sus elementos configurantes, crisis y cambios, en los sistemas internos y su funcionamiento.
- Énfasis superior en la información y los servicios.
- Fuerte movimiento de conversión de las empresas en sistemas de naturaleza sociotécnica con crecimiento de tecnología y humanidad.
- La calidad como elemento diferenciador de las empresas.
- Crecimiento de las necesidades de equilibrio entre los movimientos del entorno y un nuevo orden interno.

- Generalización del pensamiento sobre la necesidad de creación de una identidad de cambio permanente en las organizaciones.
- Rápida evolución de la actividad empresarial con reconocimiento del requisito de transformación de su cultura, como condición de su perfeccionamiento.
- Necesidades humanas cada vez mayores y más diferenciadas las satisfacciones por el desnivel de desarrollos económicos y sociales.
- Intensificación del movimiento ecológico y condena a la degradación natural.
- Consumidor más exigente que sabe lo que quiere
- Productos diferenciados, satisfacción de la individualidad
- Reducción del tiempo en el ciclo de servicio(Economía del Tiempo)
- Productos bien establecidos obsoletos (cassettes. discos compactos, máquinas de escribir – computadoras, bisturí- rayo láser).

EL SISTEMA EMPRESARIAL. EVOLUCIÓN.

A lo largo de la historia económica de Cuba, las organizaciones han pasado por diferentes etapas y estados desarrollo, pero los orígenes más directos de las empresas en su concepción actual, se remontan al triunfo revolucionario de 1959, en el cual comienza un largo período de reordenamiento del Sistema Empresarial Cubano, determinado por las nuevas relaciones de producción establecidas, como consecuencia de la propiedad social sobre los medios de producción.

La evolución del sistema empresarial cubano puede enmarcarse atendiendo a tres períodos fundamentales.:⁶

1959 a 1975; 1975 a 1990, y 1990 a 1999.

ETAPA DE 1959 A 1975

Al triunfo de la revolución existe en cuba un predominio de empresas pequeñas, de baja tecnología y escasa competitividad, con excepción de las fabricas de azúcar, el resto de las grandes empresas industriales se encontraba concentrado en más de un 75% en torno a la ciudad de la habana y en su inmensa mayoría eran propiedad o filiales del capital norteamericano.

El desinterés gubernamental antes del 1959 en el desarrollo económico del país, se tradujo en una insuficiente infraestructura la que era incapaz de fomentar un desenvolvimiento empresarial adecuado.

En 1959 se inicia es un período de grandes transformaciones en el país, derivado del cambio de sistema político se produce un cambio en el sistema de relaciones de propiedad, la empresa que constituía un negocio privado pasa a ser propiedad social, para dar respuesta a las necesidades económicas del país a fin de satisfacer a las más amplias masas populares.

Asimismo, la desaparición de la inserción de cuba a la economía norteamericana hace que se modifiquen las relaciones con el sector externo, iniciándose una guerra económica, con la supresión de suministros de materia primas y de piezas de repuestos ,así como con el éxodo de personal altamente calificado. el bloqueo impuesto por estados unidos genera cambios en la tecnología existente lo que llevó a establecer un movimiento diferente entre las empresas

⁶ Triana Cordoví . La Empresa como Factor Económico. El papel de la PYMES .ponencia 1996

Comienza un crecimiento en el sistema empresarial estatal así como en el tamaño de las empresas, con una tendencia a la centralización de las decisiones en los niveles más altos de la dirección del país esto permitió que se distribuyeran de forma racional los escasos recursos existen.

Es aquí donde se crean las empresas consolidas las mismas, ascendieron a 152 y tenían subordinadas 22 282 unidades o fábricas, pertenecientes a los ministerios de industria, construcción, transporte, comunicación, entre otros.

En el sector agropecuario después de la promulgación de la primera ley de reforma agraria y la creación del instituto nacional de reforma agraria (INRA) se crean la zonas de desarrollo agropecuario (ZDA) las cuales dividieron el país en 28 regiones, cuya función era expropiación y distribución de las tierras, así como la creación de cooperativas y el desarrollo de la producción agropecuaria en general.

Es a mediados del 1962, que estas cooperativas habían agotado sus posibilidades de desarrollo y surge la necesidad de reorganizar la producción social el sector estatal de la agricultura y las cooperativas seden el paso a las llamadas granjas del pueblo como un nuevo tipo de empresa estatal de producción agropecuaria que integraba bajo una dirección única a dos aparatos administración general de granjas del pueblo y la administración general de granjas cañeras.

Se mantiene un sector privado ya que el sector estatal no podía satisfacer la demanda existente. es en 1968 que son nacionalizados 58012 negocios de este tipo quedando sólo el sector privado agropecuario

Es en la década de los 60 que coexisten dos sistemas de dirección en la economía: el sistema presupuestario y el cálculo económico la concepción de los mismos en

cuanto al empleo de las relaciones monetario mercantiles y el papel de estos en la dirección de la economía eran diferentes y generó comportamientos empresariales distintos, no obstante existía un rasgo común el paternalismo y el tutelaje gubernamental.

Con estos tres tipos de empresas se transitó en la historia de la economía cubana hasta 1975, se debe destacar que la incidencia que sobre estas tenía el sistema heterogéneo de dirección económica, influyó en que la efectividad económica declinara, así como que se interrumpiera el crecimiento económico del país.

Es entre 1971 y 1975 que el país se prepara para su entrada en el CAME, cuestión que no tuvo influencia significativas en el sistema empresarial.

ETAPA de 1975 a 1990.

Después del 1er. Congreso de Partido Comunista de Cuba (PCC) y con la experiencia acumulada de los primeros 15 años de revolución, se dan los pasos más seguros en la organización de la economía cubana, con la institucionalización del país, donde se crean los organismos estatales y definen las funciones y esferas de acción de todos los organismos de la administración central del estado.

La entrada en el CAME condicionó de forma fundamental no solo el desarrollo tecnológico, sino las reglas de juego externas bajo las cuales va a operar la empresa socialista cubana y por extensión su funcionamiento interno. esta inserción permitió el desarrollo de una planta industrial fuerte y facilitó y estimuló la elevación de los niveles de instrucción de la fuerza laboral, pero promovió la cultura del gigantismo industrial, y la verticalización de las relaciones empresariales con dicha integración se disminuye el papel del mercado

mundial capitalista en el marco comercial y financiero

Como principal regulador de la economía se establece el sistema de planificación de la economía (SDPE) el que considera a la empresa como su principal eslabón este sistema, este contribuyó de forma sustancial a homogeneizar el funcionamiento empresarial.

Este sistema reconoce la idea de la necesidad del uso de las relaciones monetarios mercantiles en la dirección de la economía subordinada a las bases fundamentales del régimen socialista, asimismo la planificación se establece a través de un sistema de planes con la rectoría del plan de la economía nacional y el plan de empresas, se da la posibilidad de una autonomía relativa en la empresa y se desarrolla un sistema financiero crediticio que incluye aspectos relativo al presupuesto, relaciones de cobro y pagos, créditos bancarios, precios, costos y la circulación monetaria, además se establece un sistema de estimulación a partir de los resultados económicos productivos.

Este Sistema trajo como resultado una metodología de elaboración del plan que generaba problemas dirigidos específicamente a una limitación temporal para su realización.

La JUCEPLAN, en aquel momento cumplimentando orientaciones del gobierno, elaboraba las líneas de un plan general que era desagregado y remitido progresivamente hacia los niveles inferiores hasta llegar a las unidades productivas. Las que analizaban los objetivos a acometer e indicaban los recursos requeridos para su cumplimiento estas incluían las nuevas inversiones, así como transmitían hacia arriba el esbozo del plan corregido.

Este proceso se concretaba principalmente aun movimiento de cifras y un plan es mucho más que

eso, es la proyección del futuro en un determinado periodo de tiempo, contando con los recursos humanos financieros y materiales, y la participación directa de quienes lo ejecutan.

La metodología existente no propiciaba que la planificación estuviera en función de la actividad productiva, más bien era un incremento para la macroeconomía de los organismos globales y empleaba como estilo el trabajar por etapas, es decir hacerlo todo por etapas poniendo el énfasis en el cumplimiento de la misma y no en la elaboración del plan como tal.

EL Plan llegaba agregado finalmente al JUCEPLAN, entonces realizaba una segunda versión y nuevamente se enviaba hacia la base. Se establecía así un proceso iterativo limitado por el tiempo: en caso de que la elaboración del plan se iniciase demasiado tarde, el número de iteraciones y, por tanto, de ajustes, resultaba insuficiente, y en caso de iniciarse demasiado pronto, la situación económica podía alterarse significativamente especialmente en una economía como la cubana en la que el sector exterior es muy fluctuante. Esta forma de elaboración del plan limitaba, pues, la calidad técnica del plan.

El Sistema introduce un grado de descentralización en la toma de decisiones económicas a escala formal por lo que el proceso adquirió un impulso considerable y en gran parte de las empresas se introducen determinados instrumentos de gestión para funcionar de la forma prevista. No obstante se mantuvo la supeditación a la asignación centralizada de precios de venta, abastecimiento técnico material y disponibilidad de recursos financieros.

Esta metodología presentó indisciplina en su aplicación, así como los indicadores para la gestión de las unidades productivas eran definidas centralmente, limitando la

descentralización efectiva y la autonomía empresarial existiendo por otro lado la ausencia real de la gestión empresarial la que permitía el incumplimiento, y lógicamente penalizaciones

Es en esta década que como parte de la institucionalización se elaboró el Reglamento General de la Empresa Estatal, a través del Decreto No. 42 de Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), según fue aprobado en las Tesis y Resoluciones del Ier. Congreso del PCC.

De ahí que todas las formas de empresas citadas anteriormente desaparezcan quedando sujeta a esta ley toda organización económica que responda al concepto empresa con independencia al sector y rama en que clasifiquen así como todas ellas pasan al régimen de cálculo económico, cuyos principios fundamentales son: Contabilidad y Rentabilidad, Independencia Económica Operativa, Control Monetario, Responsabilidad Material, Estimulo Material.

Resumiendo en el período 1975-1980 se organiza el Sistema Empresarial y se dan pasos fundamentales en la implantación de Cálculo Económico quedando constituidas 3100 empresas.

El período comprendido de 1980 a 1985 (del II al III Congreso del PCC), no presentó cambios significativos el Sistema Empresarial, es en este tiempo que se establecen e incrementan las relaciones comerciales con el Campo Socialista y se reciben suministros, que aseguran el proceso productivo, así como las inversiones, la economía recibe un gran impulso y el desarrollo económico es considerable.

Sin embargo se reconoce un grupo de insuficiencias del Sistema Empresarial y es en el Informe del III Congreso del PCC donde se señala "El Sistema de Dirección Y Planificación de la Economía en

cuanto a la eficiencia de las empresas, puede ser un engaño completo si pretendemos resolver la rentabilidad de las mismas elevando los precios de los productos, la contribución y los servicios productivos".

"Después del impulso inicial en la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, no se trabajó consecuentemente en su perfeccionamiento."

"Así, siguió predominando la atomización de empresas y sólo frente a la presión de ciertos ministerios se empezaron a organizar las primeras uniones de empresas, las cuales, en algunos casos, no están exentas de enfoque sectoriales o insuficiente integralidad, que deberán ser revisadas."

Estas deficiencias se fueron acrecentando otro error a considerar que conspiró con el desarrollo empresarial consistió en que el Cálculo Económico estuvo restringido y con una alta centralización, provocando que las empresas buscaran mecanismos fraudulentos como el de los precios con el fin de garantizar su rentabilidad, esto estaba influenciado entre otras causas por el exceso tutelaje y la falta de autonomía empresarial a que estaban sometidas.

La extrapolación al país de mecanismos de los países occidentales, sin tener en cuenta las condiciones y características de nuestro contexto fue otro error cometido en ese período.

El reconocimiento de estos errores hace que se inicie un proceso complejo el de "Rectificación de Errores y Tendencias Negativas" que independientemente de su amplitud económico-social, va a enfatizar sobre el funcionamiento empresarial, por lo que a partir de 1985 se inician diferentes vías para perfeccionar este sistema.

Las Uniones de Empresas se crean o incrementan de esta forma en el país, las mismas se previeron desde 1975 y su funcionamiento estaba basado en el Cálculo Económico desde su dirección hasta las organizaciones de base, sin dejar de prestar atención a las empresas medianas y pequeñas. En consecuencia se aprueban "Las Normas sobre la Unión y las Empresas Estatales", aplicables a las organizaciones de subordinación nacional.

En esta etapa se dan dos procesos que son significativos los Contingentes de Nuevo Tipo cuya filosofía fundamental era la consagración al trabajo y el Perfeccionamiento Empresarial en la Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) este tuvo como punto de partida la organización de la producción como base para el rediseño de los demás subsistemas, en el marco de un entorno que se caracterizaba por una relativa estabilidad y con una orientación a la producción y la eficiencia económica el mismo ha contribuido con fuerza al perfeccionamiento del reto de las empresas del país. No obstante ambos procesos recién comenzaban en el periodo analizado y era muy incipiente obtener experiencias de los mismos.

Es a finales de los 80 que el Instituto de Investigaciones del Trabajo comienza a desarrollar un trabajo con varias empresas para el rediseño de la organización del trabajo como base para el perfeccionamiento empresarial en el país, el mismo incluyó aspectos tales como selección y formación de personal, contratación, convenios colectivos de trabajo, sistemas salariales, protección e higiene del trabajo y aplicó formas colectivas de organización del trabajo denominada "Brigadas Integrales de Producción" estas constituían la unidad productiva básica de la empresa, las mismas contaron con barreras que las llevaron a la pérdida de fuerza.

A fines de los años 80 se crea, en los Organismos de la Administración Estatal la entidad encargada de la preparación y superación de los cuadros y su reserva.

El sistema Unico de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y su Reserva tuvo en cuenta los cambios ocurridos en Cuba en estos momentos provocando un proceso constante de retroalimentación y actualización en relación con las tendencias actuales en temas de gerenciales.

Es aquí donde se comienzan los primeros trabajos de consultoría gerencial a empresas, como un proceso que abarca a toda la organización y que busca el perfeccionamiento y desarrollo de la actividad en las organizaciones. El mismo fue dirigido por profesores de la Vicerretoria de la Ciencias Económicas de la Universidad de la Habana, estos procesos motivaron se establecieran un grupo de excepciones en estas empresas para aplicar determinadas soluciones a los problemas detectados estas estaban dadas en las decisiones relativas a la contratación laboral, formación de precios, plan de producción entre otras.

En el período 1975-1990 la existencia de dificultades a en el marco del sistema empresarial y del sistema productivo no impidieron alcanzar resultados en relación con la generación de empleo, la distribución del ingreso y la equidad social, todos estos congruentes y fundamentales para el programa de desarrollo económico social iniciado en 1959.

La empresa cubana presenta una situación que dado su papel como factor económico se convierte en un elemento de freno para los esfuerzos de crecimiento del país, en el marco de los cambios que se dan en el entorno internacional partir de 1990.

ETAPA DE 1990 a 1999

Es la época de los cambios continuos bruscos, rítmicos, transitorios complejos la llamada época de la turbulencia, la robótica, de la virtualización de la realidad, podemos afirmar que son tiempos donde hasta la intensidad de los cambios cambia donde lograr el equilibrio es algo tan difícil como necesario.

Estos años constituyen años de grandes y convulsas transformaciones para el país, donde la desaparición del campo socialista europeo y de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS); El incremento del bloqueo, la globalización, la pérdida de nuestros principales mercado y aliados políticos entre otros acontecimientos, influyen el funcionamiento de las empresas y hace que el Proceso de Reformas Económicas se incremente.

En este período el sistema empresarial comienza a complejizarse como consecuencia de las adaptaciones que va teniendo para adecuarse a las exigencias del entorno, así vemos que se produce un incremento en el número de empresas en el sector estatal, en lo fundamental debido a la reorganización de los ministerios ramales y la división de grandes empresas en entidades más pequeñas, atendiendo al número de trabajadores, no obstante la gran empresa mantiene un peso determinante.

La forma de organización y funcionamiento varían incrementándose la diversificación, por ejemplo encontramos un grupo de empresas que están organizadas y funcionan sobre la base de una interrelación mayor con las condiciones de mercado y otro grupo mucho más asociadas a la planificación estatal

Si se tiene en cuenta lo anterior en la actualidad la decisión de producir comienza a abrirse espacio teniendo

en cuenta la demanda algo que no ha sido fácil, si se tiene no se pierde de vista, que la empresa trabajaba con otro enfoque el de producir vendase o no lo producido, lo que ha evolucionado hasta llegar a producir sólo lo que se vende

Es en estos años que se desarrollan las asociaciones económicas con capital extranjero, así vemos deferentes tipos de empresas ubicadas en sectores estratégicos para el país.

No podemos dejar de mencionar la existencia de un sector de autoempleo en el cual una parte de estos trabajadores individuales puede considerarse como microempresas privadas las cuales de cierta forma compiten con las empresas estatales,

En la medida en que el proceso de reformas ha ido conduciendo a una mayor descentralización y a una disminución del paternalismo y la tutela estatal se aprecia que la empresa cubana evoluciona hacia el desarrollo de una rivalidad empresarial para poder seguir existiendo.

En estos años se han realizado diferentes diagnósticos en nuestras empresas entre ellos los elaborado por un grupo de profesores de las Facultades y Centros de Economía de la Universidad de la Habana, a partir del IV Congreso del PCC, el realizado por un grupo de expertos, en 1994 donde se hace un balance de fuerzas y debilidades especialmente de empresas estatales., se han realizados otros 7

En 1997 el sistema empresarial se conforma de forma más compleja, y en la actualidad nos encontramos no sólo nuevas formas de propiedad, sino también nuevos modos de ejercer la

*7 Ministerio Economía y planificación.
Sistemas de Gestión Empresarial.
Diagnóstico y Escenarios, La Habana
Diciembre, 1997.*

propiedad estatal así como nuevas vías de funcionamiento de las empresas y del sistema en su conjunto.

La conformación es la siguiente:

En el sector netamente estatal tenemos

1. Organizaciones Empresariales Estatales Superiores. De ellas

- Uniones
- Grupos corporativos
- Asociaciones

2. Organizaciones Estatales de Base, de ellas:

a) Empresariales

- Empresas
- Filiales(UBE)
- Firmas de Comercio Exterior
- Granjas de nuevo Tipo

b) Unidades presupuestadas

3. Organizaciones Económicas del Sector Agropecuario. De ellas

- CPA
- CCS
- UBPC
- Granjas, EJT
-

4. Productores privados

5. Nuevos usufructuarios

Junto a estas entidades se ha desarrollado un sector emergente en el que operan hoy más de un millar de empresas, que van desde sociedades anónimas cubanas, empresas mixtas, representaciones extranjeras, sucursales, agencias y contratos de asociación

La década de los 90 s es muy diversificada en el ámbito empresarial cubano comparada con los años anteriores, lo que constituye un desafío para la gerencia cubana, la que ha buscado alternativas de

solución para enfrentar esta situación tan compleja.

En la Resolución Económica a raíz del V Congreso del PCC se definen un grupos de aspectos que trazan las líneas principales de la transformación del sistema empresarial además se reconoce que es necesario completar las transformaciones que ha tenido el sistema empresarial, aplicando experiencias como las de I MINFAR.

En el Documento Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana Ley 187, aprobada el 8 de Agosto 1998 incluye aspectos tales como:

1. La empresa estatal como eje principal de la economía cubana.
2. La toma de decisiones, basada en la descentralización.
3. Las empresas adquieren nuevas facultades, como se indica a continuación:
4. Deciden su estructura y plantilla
5. Determinan el salario de sus directivos
6. Deciden su estructura de cargos, se eliminan los calificadores centrales.
7. Aprobar los sistemas de pago que se aplicarán.
8. Situar en el Banco recursos monetarios temporalmente ociosos y cobrar los intereses correspondientes.
9. Descentralizar la contratación y tendencia a fijar los precios de mutuo acuerdo entre las partes.
10. Uso del crédito bancario y no del prefinanciamiento estatal como respaldo de los contratos acordados.
11. De acuerdo con el Sindicato, decidir la evaluación de idoneidad, el reglamento para la distribución de utilidades y el horario de trabajo.
12. Como indicadores directivos quedan las utilidades, ventas y producciones seleccionadas.
13. La distribución de las utilidades en inversiones, I + D, estímulos directos y mejoramiento de las condiciones de trabajo.

La Resolución, define un grupo de aspectos de tipo macro que tiene una influencia determinante en la transformación del sistema empresarial

- Eficiencia como uno de los objetivos centrales de la política económica
- Fundamentar la eficacia de la política inversionista en estudios de factibilidad
- El crédito bancario como fuente principal de recursos financieros para inversiones
- Carácter integral de la planificación, lo cual implica que debe tener en cuenta hasta el mercado para los productos
- Política fiscal y monetaria restrictiva Reforma bancaria debe propiciar la movilización eficiente de recursos
- Salida paulatina de la doble circulación monetaria y unificación del tipo de cambio
- Política comercial dirigida a la promoción de exportaciones
- Objetivo de la planificación. El logro de eficiencia
- Delimitación de funciones estatales y empresariales en los OACE
- y en los consejos de Administración
- La política de empleo, salarios y estímulos debe garantizar el control por parte del Estado de variables claves (empleo y salarios), con la descentralización al nivel de las empresas

LA EMPRESA Y LA CONSULTORÍA GERENCIAL

Al concentrar nuestro propósito en la empresa, como célula fundamental y al observar el panorama de los 90, los procesos de Consultoría en los que hemos trabajado se han dirigido a la búsqueda de una empresa que responda a los requisitos siguientes:

- Diseño de estrategias direccionales integradas con la

planificación del cambio cultural, proyectar al futuro con claridad de visión y flexibilizada.

- Atención prioritaria a las capacidades humanas, de mayor energía y sensibilidad.
- Confianza en el éxito si hay tensión de fuerzas, sin temor a los fracasos, asumiendo riesgos calculados.
- Mayor atención al control y a la medición, a la par que alentar menos inspección e indicadores de medidas.
- Crecientes tasas de ahorro material en todos los sentidos que esto pueda ser posible.
- Disminución de índices relativos de funcionamiento, aplanamiento de los niveles jerárquicos.
- Direcciones participativas con énfasis en la toma de decisiones.
- Proximidad del cliente al productor, en todos los eslabones del proceso.
- flujo libre de información interna y externa que retroalimente a dirigentes y trabajadores.
- Contacto estrecho lateral y vertical de las áreas.
- Coherencia de objetivos globales e individuales.
- Costumbre de trabajar en equipos y de compartir los éxitos.
- Fines marcados de mejora continua de la calidad, productividad, la tecnología, los procesos, los productos y del clima organizacional.
- Reformulación de las organizaciones con enfoque sociotécnico.
- Reconocimiento y recompensa del trabajo individual y los resultados del grupo.
- Planes de formación dinámicos y evolutivos.

Quizás el sólo enunciado del primer requisito hubiera sido suficiente, pues los restantes son inducidos consecuentemente por los nuevos tiempos en los planteamientos recogidos anteriormente, pero cada

uno refuerza una necesidad, que de estar ausente en la estrategia y planificación cultural conduciría a un precipicio seguro.

Por tal razón el proceso de cambio empresarial debe estar en estrecha relación con la transformación de la cultura., por ser esta el elemento que la identifica y que en su nacimiento desarrollo, cambio o extinción, es el producto de los procesos de interacción constante con el entorno y de interacción e integración con los sistemas que la conforman .

La transformación del sistema empresarial con independencia de las bases metodológicas que plantee, ha de desarrollarse en función del "ideal" que los miembros de la organización sean capaces de explicitar a partir de elementos comunes que posibiliten la aceptación de normas y valores claves que regirán la gestión de la empresa.

Este proceso debe desarrollarse de forma tal que la transformación provenga del interior de los grupos, donde los agentes externos (consultores) sean promotores de cambio, facilitadores de proceso, con aporte de técnicas y métodos para determinar las normas, ayudar a analizar las manifestaciones de los valores y encausar las energías provenientes del / hacia el proceso de cambio.

Para que el cambio ocurra es necesario que los individuos quieran cambiar y se encuentren en una situación en la que puedan obtener conocimientos y /o mejorar la actuación en respuesta a la retroalimentación y a las recompensas.

El papel del empresario es más importante que nunca en la nueva fórmula empresarial, no siendo lo primordial el carisma del líder, basta con que sea un directivo integrador, calificado en el medio y que utilice parámetros adecuados para un diseño que confíe en las personas, pues ellas quieren y pueden aportar ideas, son portadoras de experiencia en el

trabajo que realizan, están más próximas a los problemas y por tanto a las soluciones y necesitan consideración, comunicación, participación y satisfacción en el trabajo.

Proponerse el llevar a cabo una estrategia de cambio empresarial que incluye el cambio cultural presupone preparación de la dirección de la organización con disposición a compartir objetivos y visión; lograr la formación trabajar inteligentemente en la motivación de todo el personal.

Como ayuda a la empresa en su proyección estratégica la Consultoría Gerencial juega un papel importante ya que toma en cuenta aspectos de la cultura organizacional como valores, normas, liderazgo, clima organizacional, aspectos motivacionales y de comunicación, entre otros que son fundamentales para su puesta en práctica y que garantizan el éxito empresarial.

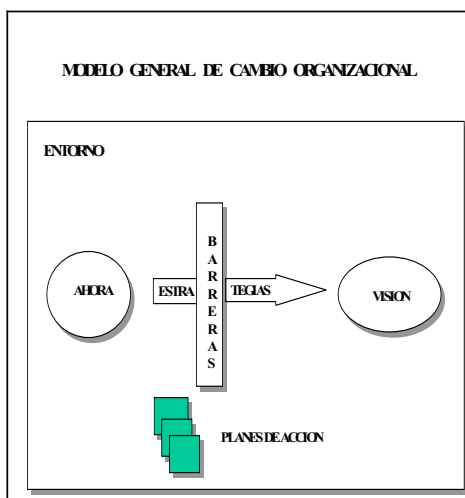
La consultoría permite la viabilidad de la proyección de la estrategia en la empresa ayudando a que los cambios propuestos sean más duraderos existiendo un mayor compromiso para su ejecución ya que el hombre juega un papel protagónico en cualquier estrategia de cambio.

No es intención dar una definición de Consultoría. Existen muchas, de acuerdo a los criterios y enfoques de diversos autores y especialistas en esta temáticas, lo que puede apreciarse en diversas publicaciones.

La enumeración simple o el reflejo de los conceptos de " Consultoría " que aparecen en la literatura especializada, sería interminable. Lo más importante del proceso, - en esto, están de acuerdo todos los autores consultados -, es que su razón de ser es "Dotar a la Organización de su Capacidad de Cambio" y este debe estar en función de ayudar a la entidad a buscar soluciones creativas e innovadoras, incrementar el nivel de

conocimiento, desarrollar una efectiva comunicación y mejorar las relaciones interpersonales, contribuir al logro de un estado motivacional que impulse la eficiencia y efectividad Organizacional.

La Consultoría es un proceso participativo que involucra a todo la organización en nueva forma de hacer El Modelo General de Cambio más simple, para establecer la proyección futura prevaleciente en esta en Cuba ha sido el presentado por Doyle 8 y es el siguiente:



Este modelo define el hoy (situación actual), el futuro (estado deseado) y la estrategia para llegar al mismo veamos en más detalle sus componentes principales:

El Diagnóstico de la situación actual,(Hoy) que incluye entre sus aspectos los principales indicadores de medición de los resultados organizacionales, donde se inicia la penetración de la cultura organizacional obteniendo los principales problemas que afectan a la entidad, así como un análisis de implicados externos e internos con el proceso de cambio, entre otros

Este diagnóstico no debe sólo definir el estado actual de la organización sino la brecha respecto al estado

deseado. , por tal razón ya desde aquí se deben considerar elementos de diseño de futuro , esto no es compartido por algunos especialistas ya que se limitan a realizar una fotografía de la situación existente .En esta etapa se debe actuar y no esperar a la conclusión de la misma según la Metodología que se presenta ya se dan pasos de diseño de futuro y se obtienen el sistema de propósitos, metas y objetivos de la organización, el flujo de procesos, los factores claves de y una aproximación a la visión a entre otros elementos

Es aquí, donde se gana la batalla para la implantación de la estrategia, ya que es la Fase de Autoconocimiento de la Cultura Organizacional no es sólo él ¿Cómo estoy? Si no él ¿ Cómo soy?

La **Visión** como estado deseado de la organización, su máxima aspiración, diríamos un sueño de grandeza con los pies en la tierra y respuesta a la pregunta: ¿Qué deseamos crear?, ¿Cómo deseamos ser?, Constituye una imagen del futuro, cuyo proceso de creación y alineación se convierte en factor de unidad en la organización, y una dimensión básica del liderazgo orientado al cambio y al éxito de la misma.

Las **Barreras** como conjunto de principales obstáculos internos y externos que habrá de vencer para alcanzar la visión.

Las **Estrategias** guía para la colocación de recursos según los factores clave para el éxito en el sector de actividad de la organización, como formas de llegar a la materialización de la visión y enfrentar las barreras.

Los **Planes de Acción** como la descripción detallada de lo que hay que hacer para la implementación de las estrategias trazadas y su correspondiente proceso de retroalimentación

8 Doyle , Michael Conferencia –Taller , 1989

La importancia y el éxito del proceso están, en que finalizado el mismo la organización logra su capacidad de Autocambio.

La empresa adquiere estabilidad y flexibilidad en los procesos internos y su interacción con el entorno. La forma en que esto se logra es vital pues en la motivación y la autoestima se elevan grandemente, debido a: la participación, colaboración, compromiso, comunicación que se establecen en el proceso es ágil, dinámico, escalonado y en su transcurso se obtienen logros cada vez mayores para la organización. Así que el efecto económico, el cumplimiento de estrategias, políticas, objetivos de la empresa es la manifestación de sus éxitos.

El efecto social es el otro aspecto importante para medir la importancia de la consultoría, ya que siendo la organización empresarial el eslabón fundamental y primario, en la medida que una empresa adquiere su propia capacidad de cambio y sus resultados más eficientes, los objetivos y su misión social se irán cumpliendo de manera acabada.

Como parte de lo anterior, el desarrollo de sus miembros desde el punto de vista profesional, contribuirá a tener individuos más estimulados con una participación mayor en los problemas sociales.

El aporte a la práctica en la Dirección Gerencial es otro elemento de importancia a la hora de contribuir al mejor desempeño de los directivos, aumentando su capacidad, conocimientos, y habilidades de dirección desde el punto de vista práctico y teórico, también ha servido para validar y enriquecer la teoría, las técnicas y los métodos de dirección.

Por ultimo se quiere aclarar la importancia de la consultoría para la actividad económica de las empresas, pues no se ha hecho mención al aspecto de los éxitos medibles,

aquellos que se puedan visualizar y cuantificar.

Como resultado de las inversiones consultivas, la calidad de todos los procesos que tienen lugar en una empresa aumenta, lo que se manifiesta a corto plazo en el mejoramiento de los indicadores económicos, de la eficiencia de la producción o los servicios, de la calidad y la productividad del trabajo etc.

Entonces se puede hablar de éxitos visibles, cuantificables, así como de no visibles, pero que determinen el desarrollo y perfeccionamiento constante de la organización.

La Consultoría en Cuba.

Mostrar los antecedentes más específicos y los tipos de consultoría utilizados, así como sus características fundamentales y los elementos más novedosos que aporta es el servicio de este punto.

En los años 40 existían firmas privadas pequeñas para asesoría especializada, formadas por juristas, arquitectos, contadores, que centraban su trabajo sólo en los problemas de sus respectivas disciplinas.

Después del triunfo de la revolución las consultorías practicadas no eran integrales, se realizaban atendiendo a enfoques muy parciales y funcionales y abordaban sistemas de planificación, información cuadros, etc.

Los antecedentes de la consultoría en su aspecto más integral se enmarcar desde los primeros años de la década del 80 en la cual ya existían colectivos tratando con técnicas de dirección avanzadas. Estos colectivos pertenecían a centros de educación universitarios y poseían gran experiencia desde el punto de vista docente.

Ya a fines del año 87 se dan una serie de condiciones o hechos que propician el vuelco de grupos docentes de los centros de educación superior, de manera muy particular de la Facultad de Ingeniería Industrial del instituto superior politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE) y de la Vicerrectoría para las Ciencias Económicas de la U/H. (VRCE)

Hay que señalar otro momento de la Consultoría en Cuba, en esta etapa, y es la aplicación del " Desarrollo Organizacional " (DO). Este tuvo sus orígenes en la década del 40, pero en esta etapa que se introduce en el país se había retomado y atravesaba por un período de auge en el mundo.

En la actualidad la labor de Consultoría se encuentra en un período de madurez. Luego de aquella primera etapa, en la cual se dio a la Consultoría de Proceso, en un grupo de empresas, esta actividad ha transcurrido por un camino lleno de escollos, desde las limitaciones materiales, hasta problemas de índole subjetivos.

En el presente existe un grupo de consultores, algunos son aquellos iniciadores y otros, personal que se ha ido integrando en este período, el análisis crítico del estado actual hay que verlo muy ligado a la realidad económica social del país ya que nos encontramos en un período de transformaciones estructurales, apertura de capital extranjero al mercado internacional, entre otras.

Es una necesidad imperiosa de subsistencia que nuestras empresas y demás organizaciones sea altamente eficientes y que su labor de como resultado productos y servicios de calidad, todo lo cual requiere de cambios profundos en nuestras organizaciones empresariales. Cambios en los métodos y estilos de dirección, en la organización en la motivación y estímulos de trabajo, en las relaciones internas y con el exterior, en la participación y estilos de

resolución de problemas, en los objetivos, estrategias, y misión organizacional., es decir de cambios culturales - organizacionales

Al formular la estrategia empresarial utilizando los Procesos de Consultoría se esta cumpliendo con el Proceso de Planificación Empresarial expuesto en la Ley No. 187 Documento Bases para el Perfeccionamiento Empresarial del CECM, aprobado el 8 de Agosto de 1998 donde se señala que la Planificación Estratégica y su materialización en un plan de negocios es un elemento vital para la Planificación Empresarial.

El enfoque estratégico dada las condiciones actuales nuclea las decisiones estratégicas del ámbito gerencial y lo hace más exigente, ya que compromete significativos recursos e implica determinados riesgos.

En este sentido la Consultoría Gerencial constituye un instrumento fuerte para impulsar el cambio cultural y organizacional y permite que este sea más integral y llegue a todos los eslabones de la empresa garantizando la implementación de la estrategia que exige el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial del País.

La Consultoría permite:

- El reordenamiento constante del proceso en dependencia de las circunstancias y de los requerimientos de la organización cliente, sin esquematismos restrictivos.
- El enfoque participativo y de involucración a lo largo de todo el proceso.
- La concentración en áreas clave y la erradicación de modelos mentales dañinos al cambio y al aprendizaje.

- La importancia de una visión compartida como síntesis de un enfoque proactivo de liderazgo orientado al cambio y como impulsor del cambio organizacional.
- La capacitación permanente a directivos y demás implicados internos basada en el enfoque de “aprender haciendo”, relacionando teoría y práctica en la obtención de resultados concretos para la organización.

Sobre la base de la experiencia de la autora en intervenciones consultivas en todo un conjunto de organizaciones cubanas productivas y de servicio se hace necesario la utilización de un conjunto de pasos para que se garantice la participación en el diseño estratégico empresarial,

Los principales aportes del Procesos de Consultoría según datos recogidos de las acciones realizadas 9en hay que localizarlos ante todo en la incipiente creación de una cultura organizacional asociada a valores como: participación, flexibilidad orientación al cliente, trabajo en equipo, calidad

También podemos verlos en los beneficios derivados de la capacitación que traen como resultado una mejora del desempeño individual y grupal del equipo directivo y demás involucrados, lo cual, a pesar de su intangibilidad se manifiesta claramente en efectos tales como:

- La revelación de nuevos líderes y potencialidades ocultas o mal utilizadas
- Reuniones más efectivas.
- Utilización más racional del tiempo.

- Procesos de comunicación más efectivos.
- Desarrollo del enfoque estratégico en la gerencia
- El trabajo en función del cliente, teniendo presente el cliente interno

Estos procesos han tenido éxitos y fracasos en su aplicación en las empresas. En nuestro caso hay que considerar las transformaciones ocurridas en las empresas y la imperiosa necesidad de construir sobre la marcha un sistema empresarial con requerimientos sustancialmente diferentes a los del pasado.

Esto añade mayores tensiones a la ya difícil labor gerencial, que inmersa en la urgencia permanente se ve compulsada a realizar cambios y a prepararse para ello, como parte de un proceso más complejo de perfeccionamiento en el país.

Por otro lado encontramos gerentes que por seguir la moda y no quedar al margen de la corriente, exhibiendo una imagen de avanzada manifiestan apoyo a estos procesos, pero a su paso descubren lo complejo y laborioso del asunto y terminan por desistir.

También se ha hecho necesario ajustar expectativas de quienes ven en los consultores la solución “mágica” a todos sus problemas, con lo que se desvirtúa el propósito principal de estos procesos: Lograr la capacidad permanente de auto diagnóstico y mejora.

No obstante, el saldo final y las perspectivas sin dudas son favorables. El sistema de preparación gerencial se consolida y expande por todo el país y cada vez son más las empresas que respaldan y solicitan los servicios de Consultoría Gerencial, buscando asimilar y adecuar lo mejor de la gerencia mundial en su quehacer, convirtiéndose dichos servicios en una contribución práctica a las necesarias

9 Cruz Cordero Teresa Una Experiencia en la Capacitación a Directivos Empresariales Ponencia presentada en Taller “Una Experiencia de Capacitación en la Administración Empresarial y Publica”. 1998

transformaciones que se producen en el Sistema Empresarial del País.

Basándose en la experiencia en intervenciones consultivas en todo un conjunto de organizaciones cubanas productivas y de servicio se hace necesario la utilización de un conjunto de pasos para que se garantice la participación en el diseño estratégico empresarial.

Así se elabora una Metodología que permite establecer un procedimiento para la aplicación de la Consultoría, mediante el análisis integral de la entidad en los subsistemas técnicos, humanos y gerenciales.

El proceso se concibe de lo más general a lo particular, esto es, se analiza la organización desde un marco integral hasta sus eslabones más elementales dados por los puestos de trabajo sin perder el enfoque sistémico.

El mismo, tiene un carácter integral, sistémico y participativo y pueden realizársele múltiples adaptaciones para ser utilizado en diferentes organizaciones.

El proceso se realiza etápicamente. En cada etapa se logran objetivos intermedios, los cuales permiten la realización de los siguientes pasos, de orden superior.

Este consta de 4 etapas las que se adaptan a las condiciones concretas de la empresa y se denominan:

- Exploración
- Diagnóstico
- Cambio
- Alumbramiento

Exploración:

Es la fase del estudio previo, donde se obtiene un conocimiento preliminar de la organización, se logra la primera aproximación al convenio de qué tiempo, con quienes trabajar y otros parámetros del proyecto.

La información para esta fotografía de la organización se

obtiene de diferentes fuentes, fundamentalmente de la propia empresa en comunicación verbal y no verbal, abarcando elementos técnicos, geográficos, históricos, resultados de la producción y los servicios, datos del lugar y papel que ocupa en su rama, sector, esfera económica, el territorio y la nación.

Diagnóstico:

En esta Etapa se persigue el objetivo de tener un conocimiento más detallado de la organización y de su interrelación con el entorno, a la par que desarrolla una evaluación conjunta de sus miembros de los factores susceptibles de perfeccionamiento y cambio.

Se inicia con ella el movimiento de todos los recursos laborales de la entidad y el proceso de aprendizaje en el sentido de búsqueda de un nuevo estado deseado, siendo imprescindible tocar todos los resortes motivacionales para la atención, cooperación y participación voluntaria de sus integrantes.

En adición a las fuentes informativas de la etapa de exploración, se acumulan datos de lo que se percibe con mayor agudeza en la observación y con el rastreo de informes estadísticos, memorias, lenguaje, imágenes, rutinas y juicios críticos que permitan la valoración de la naturaleza de la cultura de la organización.

Transformación:

Esta Etapa tiene el objetivo de desarrollar la conceptualización de los saltos renovadores, plasmar en proyectos las nuevas figuras que integrarán el estado deseado y formular metas y acciones del corto y mediano plazo en función del cumplimiento de los actuales objetivos en tránsito a la nueva

fórmula empresarial y a las de largo alcance para lograrlo.

Las etapas anteriores puede decirse que tenían un carácter preparatorio, de acciones involuntarias inducidas, tendientes al logro de algunas modificaciones de comportamientos y de comprensión de las necesidades de evaluación mental, donde las personas actuaron con expectación y en adaptación al enfoque del proceso.

En esta se alcanza un alto sentimiento motivacional que facilita el desencadenamiento de las ideas innovadoras de sus miembros y la explotación de la sinergia que produce la cohesión grupal.

Se trabaja de forma más intensa al desarrollar múltiples acciones concretas, con gran números de grupos y se someten a consulta todas las proyecciones, lo que refuerza los estados de sentido de pertenencia y compromiso con la configuración del proyecto de cambio.

La Observación, el Entrenamiento y la Retroalimentación

Estos tres componentes de la Metodología son tan importantes como sus pasos y se desarrollan durante todo el proceso de trabajo.

CONCLUSIONES

El mundo se encuentra en un período de grandes cambios a un ritmo vertiginoso y del resultado de este depende, incluso la supervivencia humana. Dentro de este contexto Cuba tiene una situación especial, determinada por condiciones internas y externas.

Tanto en el plano interno como externo un papel de vital importancia la tiene la empresa, la cual es centro de numerosos análisis y percepciones como eslabón fundamental del

sistema organizativo de la producción nacional. En consecuencia se buscan vías y medios que contribuyan a su perfeccionamiento y desarrollo.

La evaluación de la Empresa Cubana, el saber compulsarla al logro de la Misión

(Razón de Ser) es una necesidad objetiva de su propia existencia. Por tal motivo la dirección eficiente de ésta, los métodos y técnicas en que se apoya, deben estar acordes a sus características propias y a la práctica gerencial moderna.

La empresa cubana debe enfrentar la dinámica del mundo contemporáneo teniendo presente su propia historia y sus perspectivas, dentro del proceso de reconstrucción de la economía.

El desarrollo de la empresa, el saber encausarla y compulsarlas al logro de la misión por las que están creadas, es una necesidad objetiva de su propia existencia.

Por tal razón el Perfeccionamiento Empresarial debe tener en cuenta la construcción de un paradigma adecuado a nuestra realidad sobre el que se pueda desarrollar una teoría de cambio en la mentalidad empresarial que permita acelerar los procesos de transformación en la empresa.

A tales efectos, se concibe dentro del perfeccionamiento empresarial la necesaria modificación a los estilos y métodos en la gerencia que estimulen la creatividad, la participación y el sentido de pertenencia. Se hace necesario un gerente que asuma el cambio como lo natural y sea capaz de actuar en medio de la incertidumbre, con habilidades en el diseño e implantación de estrategia, la dirección de recursos humanos, marketing, finanzas y técnicas de negocio.

Son diferentes las técnicas y métodos que utiliza la gerencia contemporánea, que contribuyen al logro de la efectividad empresarial. Uno de estos

métodos es la Consultoría Gerencial, la cual se utiliza desde hace varios años en el país, principalmente en los sectores industrial, turístico y agrícola como ayuda al perfeccionamiento de las organizaciones.

En este sentido los procesos de Consultoría brindan amplias posibilidades de búsquedas de soluciones creativas, con la utilización de técnicas de acuerdo a las características propias de la organización, contribuyendo al logro de su efectividad.

La estrategia que guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro, es el resultado de la conjugación de la capacidad de la empresa para asimilar el cambio, las condiciones del entorno, y la visión a alcanzar, para ello la Consultoría como ayuda a la gerencia permite dotar a la organización de su propia capacidad para el cambio logrando que esta se adelante y vea más.

Por otra parte el éxito de la estrategia empresarial, con un enfoque que distinga y garantice en la práctica a la planificación, no depende solamente de la calidad de su formulación, desde el punto de vista técnico - económico, sino que también está ligado al grado de aceptación que la misma tenga por todos aquellos que están implicados con la misma y esto se gana mediante un proceso dirigido en este sentido

La Consultoría es un proceso que involucra a toda la organización dirigentes y trabajadores, resulta interesante analizar que si bien en los países desarrollados la Consultoría y los métodos que utiliza han dado resultado, en sentido general, logrando una mayor participación de los trabajadores ¿Cómo no será en nuestro país donde están creadas las condiciones conceptuales y en realidad los trabajadores son propietarios de los medios de producción?

La Consultoría en la empresa cubana debe garantizar se realice un perfeccionamiento empresarial mediante el cambio cultural, que permita la utilización de la experiencia y potencialidad de los trabajadores y el estado motivacional y de creatividad de los mismos en la solución de problemas hacia el cumplimiento de la Misión y la Materialización de la Visión.

Queda mucho por hacer, llevará tiempo llegar a conclusiones, los resultados dirán la última palabra lo importante es probar, en este sentido el compañero Carlos Lage expresó *"Nuestro país tiene necesidad de que sus 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"*¹⁰

BIBLIOGRAFIA

1.- Ambrosio O., Enrique M.: La cultura como base de la estrategia empresarial.

Revista Alta Dirección No. 158, Barcelona, 1991.

2.- Blanco, Lázaro : La automatización en la dirección de procesos socio-económicos. Editorial Pueblo y Educación, 1987.

3.- Castro Ruz Fidel. Discurso Clausura del V congreso del sindicato de trabajadores agropecuarios y forestales, Periódico Granma ,1991

4.- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana , 1998

5.- Colectivo de Autores: Temáticas Gerenciales Cubanas MES,1997

10 Lage Carlos. Discurso en el Acto de reconocimiento a los Cuadros Destacados del Estado y del Gobierno el 2 de Abril de 1998.

- 6.- Cruz Cordero Teresa. Consultoría Gerencial Una Experiencia en la Empresa Roberto Escudero. Tesis Maestría, 1995
- 7.- Cruz Teresa y Villanueva Mirta. Formación: Garantía del Futuro. Ponencia, 1993
- 8.- Espina, Alvaro : Política activa de recursos humanos y competitividad. Revista Economía Industrial No. 277, Madrid, 1991.
- 9.- Fernández, Mario : Reconversión e Innovación Tecnológica y algunas reflexiones sobre el caso de Cuba. INIE, La Habana, 1993.
- 10.-Gasalla, José María: Nueva cultura organizacional y estrategia empresarial. Revista Economía Industrial No. 277, Madrid, 1991.
- 11.- Gil Estallo, Ma. De los Angeles : Configuración e implantación de la cultura en las organizaciones. Revista Esic - Market , No 53, Bilbao, 1986.
- 12 Gutierrez Castillo Orlando .El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de Trabajo Efectivos Ponencia presentada al Evento Científico "Las Ciencias Sociales de Cara al 2000", La Habana, 1990
- 13.- Katz , D. Y Kahn, R.L The Social Psychology of Organization J. Wiley, EUA, 1996
- 14-Lage Dávila Carlos Discurso en el Acto de reconocimiento a los cuadros destacados del estado y del gobierno Abril ,1998
- 15.-Mello F. Archielles F. Desarrollo Organizacional .Enfoque Integral Ed LIMUSA, S.A . Venezuela, 1995;
16. Monreal, Pedro : Tecnología flexible y crisis económica. Revista CIEM, 1988.
- 17.- Otero, Dania y otros. La consultoría como un proceso de cambio en la cultura organizacional. CEEC,U.H C. Habana, 1992.
- 18.- Porter, Michael ; ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones ? Revista Harvard Deusto Review, Bilbao, 4to. Trimestre, 1990
- 19.- Schein, Edgard : La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza y Janes Editores S.A., Barcelona, 1988.
- 20 Simeón, Rosa Elena : Integración Latinoamericana, juntos investigar, juntos producir. Periódico Granma, 17 de julio de 1993.
- 21 Triana Cordoví Juan La empresa como factor económico. El papel de la PYMES. Ponencia 1998
- 22.- Villanueva, Mirta; Morales, Rosendo; Lau, Cristina: La experiencia cubana en la formación de ejecutivos para la dirección. CEEC, Universidad de La Habana, 1992.
- 23- Villanueva, Mirta; Zaldívar, Marta; Blanco, Humberto: El perfeccionamiento empresarial en Cuba. Bases para una propuesta. CEEC, Universidad de La Habana, 1991. 📖