



EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL CUBANO Y LAS TENDENCIAS DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Dr. Lic. Wilde Llanes Delgado. Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría” (ISPJAE)

EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.

El V Congreso del PCC en su Resolución Económica orientó la continuación del proceso de perfeccionamiento del sistema empresarial cubano “...como una vía para situar a las empresas en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de los recursos, sanear su situación económica, aplicar sistemas salariales y de estimulación, implantar los nuevos mecanismos financieros tributarios e introducir los enfoques más modernos de la práctica internacional.”³⁵

Tomando en consideración las orientaciones del V Congreso del PCC se aprobaron en el mes de Agosto por el Consejo de Estado de la República de Cuba, mediante el Decreto Ley 187/98, las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, las cuales establecen como premisa fundamental para

35 Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Periódico Granma del 7 de Noviembre de 1997.p.4

esta labor el principio de estudiar profundamente cada entidad y diseñar, en correspondencia con sus características y necesidades, el “traje a la medida” que esta requiera.

El proceso de perfeccionamiento en las empresas cubanas tiene como objetivos principales elevar la eficiencia y la competitividad de las organizaciones de producción y servicios, sobre la base de otorgar a las mismas las facultades que estas requieren para poder ejercer su actividad en medio de las difíciles y complejas condiciones en que se desenvuelve nuestra economía.

El perfeccionamiento deberá posibilitar a las empresas, una vez implantado el mismo, desarrollar su iniciativa, creatividad y sentido innovador, provocando a la vez una mayor y real participación de los trabajadores en la dirección de la producción, teniendo como premisa la elevación de la responsabilidad personal de los cuadros y colectivos por los resultados obtenidos.

Este trabajo, que deberá ejecutarse de manera paulatina y organizada por cada empresa con la aprobación expresa del Grupo Gubernamental encargado de dirigirlo, estará influenciado fuertemente por las medidas que el país ha venido adoptando en los últimos años y que se manifiestan, entre otros aspectos, en un mayor grado de autonomía en la gestión de las empresas, la simplificación de las estructuras de dirección y el surgimiento de diferentes formas organizativas, todo lo cual ha provocado una reducción de las grandes organizaciones empresariales existentes en la década pasada y el crecimiento absoluto del número de pequeñas y medianas empresas, lo cual ha posibilitado una mayor cohesión técnico-productiva y acercar la toma de las decisiones al lugar donde se desarrollan la producción y los servicios.

En este contexto, es importante señalar también que el Perfeccionamiento del Sistema Empresarial Cubano ha estado precedido de un conjunto de acciones de carácter legal y administrativo que han transformado radicalmente las bases y condiciones sobre las cuales habían estado operando hasta finales de los años 80 nuestras empresas.

Para la ejecución del Perfeccionamiento Empresarial se ha establecido un grupo de principios cuya observancia es de obligado cumplimiento, pues determinan no sólo el carácter del Sistema a que se aspira, sino además, aseguran la obtención de los resultados de eficiencia y eficacia que hoy requiere nuestra economía. Entre estos se destacan los siguientes:

La preponderancia de la empresa estatal socialista, como eslabón fundamental de la Economía Nacional, a pesar del surgimiento y desarrollo de otras formas de propiedad.

El autofinanciamiento en la gestión económica de las empresas, de manera que estas no sólo cubran sus gastos con los

ingresos, sino que generen a la vez un margen de utilidades que las haga rentables.

La combinación adecuada de las decisiones centralizadas del Gobierno con una mayor autonomía y descentralización al nivel empresarial de las formas de ejecución.

El diseño en cada empresa de sistemas, procedimientos y estructuras en correspondencia con sus características y necesidades.

La estimulación económica de los trabajadores a partir de los resultados y del autofinanciamiento.

La conjugación de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones con una mayor responsabilidad individual de los dirigentes por los resultados del trabajo.

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

Para que una empresa pueda comenzar el proceso de perfeccionamiento, el organismo al cual esta subordinada tiene que certificar que la misma cumple con las condiciones establecidas para iniciar dicho proceso. Son ellas:

1ro- Que la Contabilidad de la entidad refleje adecuadamente los hechos económicos que tienen lugar en la misma.

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

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

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial establecen también los pasos que se deben cumplir en la realización de

dicho proceso y que a continuación se exponen:

1.- Preparación de todos los trabajadores, el sindicato, el Partido y la UJC de la empresa para desarrollar el proceso de perfeccionamiento empresarial.

2.- Diagnóstico empresarial inicial.

3.- Análisis y aprobación del diagnóstico para comenzar los estudios, por el Grupo Gubernamental encargado de dirigir y controlar esta actividad en el país.

4.- Desarrollo del estudio de perfeccionamiento empresarial, evaluación de la organización y sistemas que aplicará la empresa. Elaboración del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial.

5.- Aprobación del perfeccionamiento empresarial por el Grupo Gubernamental y autorización para comenzar su implantación.

6.- Implantación del perfeccionamiento empresarial.

7.- Supervisión y ajuste del sistema diseñado.

Como se observa, en el proceso de perfeccionamiento empresarial se destacan cinco momentos o actividades básicas a desarrollar por el grupo de trabajo responsabilizado con su ejecución, ellos son *1) la preparación de los trabajadores, 2) el diagnóstico inicial, 3) el estudio y diseño del sistema a introducir, 4) su implantación y 5) la supervisión y ajuste posterior.*

Por supuesto, nadie duda que la actividad más compleja y difícil de todo el Perfeccionamiento es la implantación de los resultados contenidos en el expediente, de manera que la empresa perfeccionada responda a las necesidades del desarrollo lo cual determina la importancia, calidad y

profundidad con que se debe ejecutar dicho estudio.

En síntesis, el Perfeccionamiento Empresarial, tanto por su forma como por su contenido, cuya esencia es la de un proceso de mejora radical, así como por la manera sistemática en que debe ejecutarse; hay que identificarlo como un proceso de cambio.

Es de vital importancia que en el paso referido al desarrollo del estudio de perfeccionamiento empresarial, este proceso de cambio refleje las tendencias fundamentales que se manifiestan hoy en la dirección y tienen una connotación especial en nuestras condiciones, entre las cuales considero necesario destacar las siguientes:

1. ASEGURAR LA PARTICIPACIÓN REAL DE LOS TRABAJADORES EN LA DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

Nuestra realidad empresarial es diferente a la del resto del mundo, pero ello no significa que el pensamiento taylorista haya sido superado en todo su contenido y expresión.

Las transformaciones sociales han repercutido de manera directa en nuestra práctica gerencial convirtiendo al obrero, al trabajador en un ente activo y dinámico que participa de diferentes formas en las decisiones fundamentales de la dirección, sin embargo los avances en el campo de la democratización de la vida empresarial, están muy rezagados con relación a los niveles que se han logrado en la actividad política y social en general de la sociedad cubana.

Lamentablemente, todos conocemos que en muchos casos la participación de los trabajadores en la toma de las decisiones dentro de sus colectivos laborales es formal y en ocasiones se trata sólo de informarles acerca de aquellos aspectos que le afectan. En este sentido un ejecutivo que leyó este material me planteó: Considero que si las

agendas de las “reuniones de pasillo” entre los trabajadores se lograran conocer por la administración de las empresas, fueran de gran utilidad para los procesos de dirección.

La concepción taylorista sobre el obrero como un “ser económico” del cual sólo son importantes su “fuerza y músculos” está desterrada de nuestro pensamiento y práctica gerencial, pero lo cierto es que no hemos logrado en todos los casos crear mecanismos e instrumentos que sustituyan de manera efectiva y permanente el “palo y la zanahoria” de los que aún hacen uso muchos ejecutivos bajo el disfraz de los sistemas de salarios, primas y premios.

Se puede afirmar categóricamente que en nuestras condiciones, es improbable encontrar a un dirigente serio y responsable que sea capaz de asumir conscientemente el postulado de Taylor que antepone el “sistema al hombre”, pero en la práctica son muchos los que inconscientemente actúan como si fueran los jefes, los únicos encargados o con posibilidades para planificar y organizar el trabajo y a partir de ello, conciben e implantan los sistemas y procedimientos sin tomar en consideración el inmenso caudal creativo que existe en los trabajadores.

Es válido también destacar que tanto los teóricos como los hombres de empresa cubanos hemos superado el lastre ideológico del pensamiento taylorista, pero la realidad es que la concepción tecnocrática del mismo, en cuya base se encuentran la división de los trabajos en simples tareas, el estudio de las formas y tiempos para su ejecución están muy impregnados en nuestra forma de pensar y actuar. Por ello en la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial es importante dar una interpretación correcta a las Bases Generales de manera tal que no se hiperbolice el efecto de dichos trabajos en deterioro del papel que desempeñan los factores psicosociales.

En fin, lo esencial es tener presente que el aumento de la productividad, la eficiencia y la eficacia no son sólo un problema ingenieril o técnico, sino ante todo humano.

Sólo con inteligencia y decisión se puede revertir la situación actual que es muy similar desde el punto de vista conceptual a la que presentan los negocios norteamericanos, que ha decir de Hammer y Champy dos destacados promotores de la Reingeniería, están entrando al siglo XXI con compañías diseñadas en el siglo XIX para trabajar en el siglo XX.

2. EL CLIENTE COMO CENTRO DE TODO EL TRABAJO DE PERFECCIONAMIENTO.

El análisis del funcionamiento de las entidades con un enfoque eminentemente funcional ha desempeñado un papel destacado en el desarrollo de la teoría y práctica de la organización, pues permitió el surgimiento de un marco propicio para el avance y la elaboración de métodos, técnicas e instrumentos que significaron una revolución dentro del pensamiento gerencial contribuyendo a elevar el papel de actividades tales como: producción, finanzas, planificación y ventas.

El nivel y desarrollo alcanzado en estas esferas en la primera mitad del presente siglo se efectuó en condiciones generales de una relativa estabilidad para las organizaciones, las cuales como norma contaban con un mercado asegurado y poco exigente, capaz de asimilar todo lo que se produjera, la década del 90, marcó el final de este largo periodo, caracterizado por el surgimiento de grandes corporaciones y empresas en las que el accionar endógeno, tenía como rasgos distintivos los de producir sin brindar una mayor atención al exterior, poca flexibilidad en sus sistemas y una predisposición generalizada a todo lo que representará un cambio a sus tradiciones y *modus operandi*.

La empresa cubana estuvo permeada hasta inicios de los años 90 por estas concepciones, que fueron favorecidas por la relativa estabilidad que le ofrecía operar en los marcos del desaparecido campo socialista, el cual en un sentido amplio significó un sistema cerrado que garantizaba cierta seguridad, tanto en el plano nacional como en sus límites internacionales para la realización de los productos sin necesidad de navegar en el turbulento océano del mercado mundial.

La situación actual en el mundo y para la empresa cubana en particular es hoy completamente diferente, la orientación al cliente tiene que ser y es de hecho el foco central de toda la actividad de cualquier organización productiva y de servicios.

El cliente como punto focal de toda la actividad, representa no sólo un cambio de paradigma en cuanto a la determinación de los objetivos que guían a la organización en la consecución de sus metas o propósitos. Este enfoque representa un cambio que sitúa en primer plano el trabajo organizativo de proceso, como condición imprescindible que asegura que todo en la organización estará en función de crear valor para el cliente y la satisfacción del colectivo laboral para alcanzar lo anterior.

Ahora bien, en principio todos estamos de acuerdo con este enfoque, el problema real consiste en definir adecuadamente ¿qué es valor para el cliente? Y aquí sólo existe una respuesta: *el percibido*, por tanto, adecuar nuestras organizaciones de manera tal que den respuesta al cliente aportando valor percibido por este, no es tarea fácil, pues habrá que romper con múltiples esquemas mentales e intereses creados, gran parte de los cuales se esconden detrás de las complejas y enrevesadas estructuras que hacen lentas, conservadoras e inoperantes a muchas de nuestras entidades. Sin olvidar por supuesto el papel de la empresa como organización humana, responsabilizada con

la solución de muchos problemas que inciden directamente en el estado socio psicológico de sus colectivos.

Por otro lado, las Bases Generales del Perfeccionamiento empresarial, aunque en su letra y espíritu dejan establecida la necesidad de observar el enfoque de proceso durante dicho trabajo, se presentan con una estructura funcional y en consecuencia la Guía metodológica para el Diagnóstico Empresarial, que es el instrumento por el cual las entidades se orientan para elaborar el informe correspondiente que se presenta al Grupo Gubernamental para recibir la aprobación e iniciar el Proceso de Perfeccionamiento tiene el mismo enfoque funcional.

En esto es importante tomar en consideración que el método de exposición o presentación de un trabajo, no tiene obligatoriamente que ser idéntico al método de investigación y proyección de un diseño. La obra *El Capital* de Carlos Marx es el ejemplo más representativo de ello.

Realmente, la forma funcional que presentan las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial y otros documentos normativos representan un peligro adicional si no se está alerta, pues pueden conducir a que enarbolando las banderas de una falsa orientación al cliente, se ejecuten ajustes funcionales para resolver problemas menores sin variar cuando sea necesario lo principal: el enfoque, de manera tal que todo en la empresa y sus niveles superiores, estén orientados a satisfacer las necesidades del cliente.

3. ÉNFASIS EN LA EFICACIA SIN OLVIDAR LA EFICIENCIA.

Por supuesto que no se trata de dos contrarios: la eficacia y la eficiencia son las dos caras de una misma moneda y ambos deben estar presentes en toda actividad de dirección.

Para Peter Drucker primero en destacar el contenido y rango de estos conceptos, la eficacia es la habilidad para hacer las “cosas correctas”, mientras que la eficiencia es la habilidad para hacer las “cosas correctamente” y destaca al referirse a su interdependencia el papel preponderante de la eficacia dado que ningún nivel de eficiencia puede compensar una definición equivocada de los objetivos o metas.

Si la eficiencia está vinculada con el uso racional de los recursos y la obtención de una salida más productiva de las entradas que se utilizan en cualquier proceso, la eficacia la determina la orientación y el contenido de los objetivos de dicho proceso y es en tal sentido que ocupan un papel rector.

Qué sentido tiene hacer más eficiente a un auto acelerando su velocidad, si conducimos por una vía equivocada, de qué nos sirve ascender rápidamente por una escalera que se apoya en una pared que no es la adecuada.

Para qué sirve producir toda una gama de productos, a bajos costos, pero que no tienen mercado, o lo que es peor, producir o importar para comercializar una inmensa cantidad de surtidos con bajos niveles de calidad que no satisfacen ni siquiera las necesidades primarias del cliente, a pesar de que en nuestras condiciones excepcionales se venden y la empresa obtiene ganancias, pero la población dígame la sociedad pierde. Estas situaciones las podemos observar con sólo entrar a los establecimientos comerciales de algunas de las cadenas de tiendas que venden en divisas.

En el discurso cubano de dirigentes, ejecutivos y científicos se hace énfasis como regla en la importancia de la eficiencia, ello es extensivo a los documentos rectores, pero el tratamiento de la eficacia, como norma, ocurre de manera subordinada o en

un plano menos importante, el reflejo de esta realidad es una insuficiente comprensión del papel que en la dirección representa la adecuada determinación de los objetivos y la necesidad de contar con un pensamiento estratégico para obtenerlos. Esta realidad, felizmente va quedando atrás en la medida que se abre paso la concepción de establecer una planeación estratégica para el desarrollo no sólo macroeconómico, sino ante todo en el ámbito de las organizaciones de producción y servicios.

La economía cubana en general y sus empresas en particular es mucho aún lo que deben hacer en la lucha por lograr los estándares mundiales de aprovechamiento de los recursos y productividad del trabajo, es por ello que como ha dicho Carlos Lage Dávila el ahorro y la eficiencia son nuestro Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional. Contamos en este sentido con enormes reservas ocultas, es infinito el potencial de eficiencia que debemos descubrir y utilizar a escala social, por ello no podemos dejar de trabajar en este campo como parte del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, pero priorizando adecuadamente la determinación de los objetivos y las estrategias que permitan alcanzar la eficacia necesaria.

Las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial prevén y señalan la importancia de trabajar en busca no sólo de la eficiencia sino también de la eficacia, aunque no son una excepción en cuanto a resaltar la primera, pero lo determinante está en la orientación práctica y concreta de los ejecutores directos de dicho proceso.

El pensamiento predominante a partir del Perfeccionamiento Empresarial tendrá que estar orientado al desarrollo estratégico si realmente se pretende avanzar en aras de la competitividad, entendida la misma como la capacidad de las organizaciones para estudiar a los mejores y superarlos, sobre la

base de incorporar a su gestión las prácticas más exitosas que proporcionen una ventaja competitiva sostenida, lo cual depende de la selección adecuada de los objetivos y estrategias que respondan mejor a las necesidades de la empresa y la sociedad, ello significa eficacia.

Desde nuestra perspectiva es preciso elevar ante todo la eficacia en la actividad de las empresas, sin olvidar la eficiencia, que en nuestras condiciones constituye un requisito imprescindible por las grandes reservas y posibilidades que encierra.

4. HACIA UNA DIRECCIÓN SUSTENTADA EN VALORES.

La empresa es un organismo vivo que se encuentra en constante movimiento el hombre es el artífice de todas sus realizaciones, éxitos y fracasos.

El factor humano gana cada vez mayor importancia, pues los sistemas y procesos que dan vida a cualquier negocio son el resultado de la actuación de los hombres y sólo ellos pueden determinar la dirección, fuerza y velocidad con que habrá de marchar una entidad en pos de alcanzar sus objetivos.

Es por eso que el hombre en las nuevas condiciones del desarrollo científico técnico y a partir del nivel cultural y profesional que exige la industria moderna deja de ser un recurso - el más importante para muchos al menos de palabra - para erigirse en lo fundamental de toda organización que aspire a ocupar un lugar destacado en este complejo mundo, que cambia, no solo permanentemente, sino de forma brusca y turbulenta.

Lo característico del entorno ahora es su carácter impredecible, su turbulencia. Hasta hace muy poco y aún hoy, aunque no será por mucho tiempo, es posible regular, orientar y dirigir con la ayuda de los sistemas

y procesos, la única exigencia es que estos al menos temporalmente sean capaces de responder a las múltiples variables que le imponen el entorno a la organización.

Las tendencias actuales de la dirección y la rapidez con que estas se transforman en regularidad, indican que no es posible continuar operando en correspondencia con las viejas bases. El hombre visto en su múltiple y compleja unicidad de productor y ser social, es lo que decide el éxito de la organización.

Los sistemas y procesos tendrán que continuar perfeccionándose y se hará cada vez más difícil este trabajo, pero tendrá que cambiar el papel a ellos asignados hasta ahora, si en el pasado fueron el foco fundamental de la atención por cuanto garantizaban, al menos relativamente, el funcionamiento y desarrollo de cualquier organización, en el futuro pasarán a ocupar sólo un marco de referencia para la actuación, pues los bruscos cambios en el entorno obligarán a actuar sobre todo sobre la base de principios y valores que le otorguen al hombre un alto nivel de libertad para orientarse en correspondencia con las cambiantes condiciones del entorno.

Los principios se aplican en todo momento y lugar, ellos constituyen una guía para la acción y emergen bajo la forma de valores, ideas, normas y enseñanzas que ennoblecen, satisfacen, fortalecen e inspiran a las personas.

De esta manera la cultura organizacional entendida como "... las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno"³⁶, pasará cada vez en mayor

36.Schein Edgard H. La Cultura Empresarial y el Liderazgo.1984 (S/Edit.) P.26. (**Presunción:**

medida a desempeñar un papel decisivo en la actividad orientada a la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia, razón por la cual dentro de los trabajos del Perfeccionamiento Empresarial su estudio y análisis tiene que ocupar un lugar destacado.

Trabajar con vistas a conocer, consolidar y/o modificar la cultura organizacional para que sirva de fundamento e impulso a las mejoras radicales que representa el Perfeccionamiento es un reto, pues la nueva cultura, debe conducir al surgimiento de la firme convicción, como valor compartido, de que los problemas son de todo el colectivo, y que sólo con la participación de todos se podrán alcanzar los objetivos que se esperan de este proceso de transformación que es el Perfeccionamiento Empresarial.

5.GARANTIZAR UN DESARROLLO SOSTENIBLE.

Realmente no fue este un aspecto incluido inicialmente dentro del presente material como prioridad del Perfeccionamiento Empresarial Cubano, sin embargo, las discusiones realizadas con más de cincuenta directivos matriculados en el Primer Diplomado Nacional de Perfeccionamiento Empresarial y la Maestría en Dirección me convencieron de la necesidad de incluirlo dada la importancia que hoy nuestros ejecutivos le asignan a esta actividad por su relevancia estratégica.

El movimiento que se inicio hace algunos años a partir de los «verdes» y que fue asociado en sus orígenes en Europa con fuerzas desestabilizadoras del orden existente producto de su fuerte enfrentamiento a los intereses de las grandes corporaciones, es hoy un clamor mundial de reclamo por la preservación del medio ambiente, que pone a la empresa en

el centro de esta batalla. Lo que fue una acción de pequeños grupos que alertaban acerca de la necesidad de garantizar un planeta limpio donde puedan vivir las próximas generaciones, se ha transformado en una de las mayores preocupaciones de los hombres de ciencias, estadistas y empresarios responsables.

La Cumbre de la Tierra, efectuada en Río de Janeiro en 1992 bajo el auspicio de la Naciones Unidas, creó grandes expectativas acerca de la posibilidad de aunar voluntades y esfuerzos para detener el deterioro de las condiciones naturales del planeta. Realmente sus resultados en la práctica se limitaron a elevar el nivel de sensibilidad de los gobiernos y la opinión pública en general, por cuanto los grandes consorcios y empresas transnacionales que ven amenazadas sus enormes ganancias han impuesto de hecho hasta ahora su dictamen, de manera que es muy poco lo que se ha avanzado en este campo con relación a las exigencias reales que plantea el deterioro ecológico de nuestro mundo.

No obstante lo anterior, crecen las fuerzas que claman por una dirección responsable en las empresas en cuanto a la preservación del medio ambiente "...la sociedad está pidiendo a las empresas, o mejor dicho, exigiendo a las empresas que aumenten exponencialmente su capacidad de crear riqueza pero disminuyendo, también de forma exponencial, el uso de los recursos y la producción de todo tipo de desechos."³⁷ Este nuevo reto representa sin lugar a dudas un tema de importancia estratégica para las empresas cubanas en Perfeccionamiento y justifica la importancia que en los análisis indicados le brindaron nuestros directivos.

Como reflejo de la necesidad de asegurar una gestión medioambiental en las empresas, a partir de 1993 la Organización

sospecha basada en indicios y no en pruebas. Acción de presumir.)

37 Rodríguez M. A. Y Rieart J. E. Dirección Medioambiental. Ediciones Gestión 2000, S.A. España, 1998, p.9

Internacional para la Normalización, más conocida por ISO de Ginebra, Suiza, comenzó a trabajar con el objetivo de normalizar internacionalmente este aspecto.

Estas normas, como la familia ISO 9000, debían ser flexibles, aplicables a cualquier tipo de organización, responder a los diferentes niveles de desarrollo de los países donde operan dichas organizaciones y lo más importante, debían amparar hechos cuantificables demostrables. Ellas tendrían que garantizar a su vez el desarrollo, no convertirse en un freno para éste, salvo casos de deterioro extremo del medio ambiente y por otro lado, para el éxito de su adopción debían ser también un catalizador para el incremento del comercio.

Así surge una nueva serie de normas vinculadas con la serie 9 000 enmarcadas dentro de la familia 14 000. Ella contiene las especificaciones y guías de uso, a la vez que reflejan un «sistema de dirección» para la gestión medioambiental.³⁸

En su contenido la serie ISO 14 000, indica 18 puntos que deben estar en el manual. Su estructura es muy similar a la de la serie 9 000 al igual que su concepción general, es decir, que deben acometerse acciones integrales, encabezadas por la alta dirección de la entidad y la participación de todos los factores que inciden en los asuntos relacionados con la preservación del medio ambiente.

Por todo lo anterior, en nuestro país se han venido adoptando un conjunto de medidas orientadas a garantizar una dirección responsable de la empresa en cuanto a la preservación del medio ambiente que incluyen el análisis de la repercusión económica de las acciones para atenuar los cambios climáticos, la protección de las playas y cuencas hidrográficas, búsqueda e

introducción de técnicas agrícolas que eviten la erosión de los campos cultivables, reducción de los desechos que se vierten al subsuelo, los mares y ríos, así como el calentamiento y la contaminación de la atmósfera por la industria. Como parte de este proceso se ha establecido la licencia ambiental como un requisito obligado para la aprobación de todas las inversiones y gana fuerzas el desarrollo de auditorías en esta esfera para controlar la acción de las empresas que constituyen factores de riesgo.

Es por ello, que en el marco de los trabajos del Perfeccionamiento Empresarial debe reflejarse la responsabilidad de los ejecutivos cubanos con el desarrollo sostenido, encauzando medidas organizativas que contribuyan al empeño de legar a las nuevas generaciones un entorno ambiental que garantice una vida más plena y saludable.

CONDICIONES EN QUE SE EJECUTA EL PERFECCINAMIENTO.

En los estudios para la elaboración del expediente no podemos olvidar las condiciones reales en que debe enfrentarse todo el trabajo del Perfeccionamiento Empresarial, pues aunque la economía cubana muestra en los últimos años índices de crecimientos que confirman la tendencia sostenida de la reanimación que comenzó en 1994. Sin embargo, este proceso no ha estado excepto de dificultades producto de la tensa situación financiera, internacional, los problemas con las zafas azucareras y la difícil situación climatológica que ha afectado también a la agricultura no cañera.

La industria, aunque con crecimientos sostenidos en estos años, viene enfrentando también un grupo de problemas que limitan su desempeño como son la obsolescencia científica técnica, causa directa en muchos casos de los elevados índices de consumo energético y la falta de competitividad de

38 Ver: Clements R. B. Guía Completa de las Normas ISO 14 000. Ediciones Gestión 2000, S.A. España, 1999.

algunas producciones; lo que unido a la ausencia de canales para acudir al mercado internacional y las limitaciones financieras del país para enfrentar estas realidades hacen compleja y difícil la actividad de muchas empresas cubanas. Los servicios excepto el turismo y otras actividades muy específicas experimentan este mismo problema

Otro factor que ha estado incidiendo de manera directa en el normal desarrollo de nuestra economía es la falta de coherencia y complementación entre las diferentes ramas de la producción social.

Los elementos antes enunciados y otros problemas más existentes, han conducido a algunos especialistas y ejecutivos a sustentar una línea de pensamiento que refleja en esencia el criterio de que la economía cubana enfrenta la contradicción entre la necesidad de crear las condiciones para desarrollar el proceso de reanimación, pero no cuenta con toda la disponibilidad de recursos materiales y financieros para respaldarlo.

Realmente la situación es en extremo compleja, pero los problemas de financiamiento han venido mejorando a partir de los avances en la economía y el otorgamiento de créditos a mediano y largo plazo que se ejecutan ya por el sistema bancario nacional.

La solución total de las dificultades que aún persisten reside desde nuestro punto de vista, junto a las medidas de carácter macroeconómico, en los resultados y avances que de manera integral se observan en el nivel empresarial. Desde esta posición, podemos afirmar sin temor a equivocarnos, que el éxito de la economía cubana depende en medida decisiva del Perfeccionamiento Empresarial que recién se inicia.

Existe entre algunos el criterio de que los niveles de crecimiento tanto en volumen

como en eficiencia que se requiere de nuestras empresas no son alcanzables sólo con medidas de carácter organizativo, pues en general, nuestras empresas y especialmente la industria requiere de una fuerte inyección financiera dada su descapitalización y obsolescencia tecnológica.

La realidad expresada y las cifras que se indican por algunos especialistas son significativas, ahora bien, existe un camino claramente definido para salir del llamado "círculo vicioso", y es el de explotar las inmensas reservas ocultas que en el campo de la organización y la gestión existen en nuestras empresas.

El Perfeccionamiento Empresarial, cuyos objetivos principales son los de elevar la eficiencia y la competitividad de las organizaciones de producción y servicios, otorgándoles a las mismas mayores facultades y poder es la vía fundamental que posibilitará transformar ese llamado "círculo vicioso" que encaran algunas empresas cubanas en un "círculo virtuoso" caracterizado por la eficiencia y eficacia que generen los recursos internos necesarios para poner nuestra base productiva en términos de competir internacionalmente.

Las condiciones establecidas para iniciar el proceso de Perfeccionamiento referidas a la existencia de un mercado para las producciones y/o servicios, y tener garantizados los aseguramientos requeridos plantean la necesidad de estudiar y analizar dicho proceso más allá de las actuales fronteras que tienen hoy muchas de nuestras empresas, en este aspecto es preciso romper con los límites y subordinaciones actuales que no siempre aseguran las posibilidades para el cumplimiento de ambas exigencias y por otro lado, es importante también buscar formas organizativas nuevas para el sector estatal como podrían ser los "Join Venture" o algunos tipos de alianzas estratégicas que

aunque garanticen la independencia de sus integrantes posibiliten el cumplimiento de las condiciones señaladas.

CONCLUSIÓN.

Todos estos aspectos enumerados anteriormente son retos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial y su

adecuada solución será a la vez, una contribución económica al país y un significativo aporte en lo teórico al pensamiento gerencial, para la creación de una Escuela Cubana de Dirección. Esto exige el trabajo mancomunado de empresarios y académicos en pos del éxito de tan compleja y abarcadora labor. 📖