



CULTURA DE LA INNOVACIÓN: LA GERENCIA EN CUBA

Dra. Ileana Díaz Fernández. Profesora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana.

La exigencia del mundo actual para las empresas, los sectores y los países es ser competitivos y Cuba no escapa a ello, por lo que deberá insertarse en las cadenas productivas globales sobre la base de que sus empresas posean una ventaja competitiva.

En un breve repaso histórico de Cuba, asumiendo el riesgo que implica la síntesis de siglos de historia, lo primero a destacar es que Cuba fue el último país (junto a Puerto Rico) en independizarse, a los inicios del siglo XX, cuando ya todas las restantes colonias españolas habían alcanzado su soberanía, pero además Cuba llega al status de República mediante la intervención norteamericana, lo cual influyó decisivamente en el ulterior desarrollo de la Isla.

Es una verdad demasiado obvia decir que el crecimiento y desarrollo económico del país estuvo siempre subordinado a los intereses de España primero⁶² y de los Estados Unidos después, sin embargo lo que nos interesa destacar acá, es ante todo lo que esas relaciones de dependencia generaron como patrón cultural gerencial.

La dependencia a ambas naciones, aunque de carácter diferente, provocó consecuencias similares en lo referente a

privilegiar la visión de corto plazo, la cultura de la importación a diferencia de la exportadora (esta solo reducida a 2 productos), la explotación extensiva antes que la intensiva, la pasividad tecnológica y la cultura de la dependencia.

España como país no se destacó nunca, ni en su período de esplendor, por ser pionera en la generación de riquezas sobre la base del desarrollo tecnológico, sino por el contrario en obtener riqueza fácil mediante la colonización, para dilapidarlo, como demuestra la historia. Por otra parte como metrópoli de poca visión instauró un férreo control sobre sus colonias, basados en el poder absoluto y centralizador.

Lo anterior indiscutiblemente tiene su repercusión en las colonias, ante todo porque el movimiento económico, financiero y comercial de la Isla era establecido, de hecho, desde Madrid, es decir, los agentes económicos estaban fuertemente limitados por las Reales ordenes, que en ocasiones se contraponían al desarrollo económico natural de la Isla, lo cual generó la contraposición prohibición - violación de lo establecido, en la relación entre el nivel gubernamental y los agentes económicos.

Por otra parte se estimula la explotación extensiva y poco técnica de la agricultura, incluso de la caña de azúcar. En el estudio que sobre la Economía Cubana realizó Le Riverand se puede valorar que: La agricultura cubana se basaba en el

⁶² Por ejemplo la industria azucarera se empieza a desarrollar en el país en la segunda mitad del siglo XVIII, mucho después que las restantes colonias españolas.

conocimiento transmitido de padres a hijos en las peores condiciones técnicas y sociales que fueran dables. Los cultivos eran extensivos. Nadie abonaba, ni regaba las tierras, aunque se conocían los procedimientos, porque solo se utilizaban las tierras más fértiles. Solo a fines del siglo XVIII se comienza a reparar en conocer cuales eran las mejores tierras, debido a la saturación de las mismas (63.)

Al mismo tiempo si bien se genera una mentalidad exportadora se restringe la misma a los llamados productos comerciales (azúcar y tabaco) y se satisface el resto de las necesidades, en lo fundamental, mediante la importación, pues como señala Le Riverand La diversificación viene dada por esfuerzos particulares, pobremente estimulados por la administración. Existe lentitud al aumento de nuevos cultivos y escasa importancia de nuevos productos (64,) incluyendo la producción de subsistencia que se vio reducida a minifundios sin grandes posibilidades de extenderse, ni de aumentar su eficiencia.

Los Estados Unidos a diferencia de España, ha sido siempre un país puntero en el desarrollo tecnológico y en la búsqueda de eficiencia y eficacia, y si bien aplicó en la Isla un modelo más descentralizado a tono con el desarrollo del capitalismo, no fomentó las bases necesarias para garantizar el desarrollo tecnológico por generación propia, razón, entre otras, por la que “las ventas cubanas y la competencia en el mercado libre resultaba difícil porque el atraso tecnológico de Cuba pesaba tremendamente en los costos de producción” (65) Esta realidad profundizó aún más la pasividad tecnológica que ya se había heredado de la época colonial, al punto de no adecuar los procesos

63 Le Riverand, J.(1971): Historia Económica de Cuba. Ed. Revolucionaria. La Habana.

64 Idem anterior

65 Pérez de la Riva, Juan y otros (1975): La República Neocolonial Anuario de Estudios Cubanos 1 Ed. Ciencias Sociales, La Habana 1975. Pág. 123

gerenciales a las exigencias de tales tecnologías, más que en algunas empresas de capital norteamericano.

Por otra parte el capital norteamericano, en lo fundamental, se dirigió hacia la industria azucarera, el níquel y la esfera de los servicios, y en mucha menor medida hacia la industria manufacturera, por lo que los efectos benéficos, en términos de cultura orientada a la eficacia, no tuvieron una gran repercusión.

El Tratado de Reciprocidad propiciaba la “comodidad” de recibir los últimos adelantos de la tecnología junto a los productos más básicos de la alimentación para el país. A lo anterior se une que el crecimiento de la industria azucarera estuvo aparejado con la creación de latifundios dedicados al cultivo de la caña, lo que perjudicó el desarrollo de la agricultura. Así mismo una de las razones de que las compañías se reservaran tierras suficientes era “para operar en momentos de expansión o para trasladar las plantaciones cuando se observara el agotamiento de las porciones del cultivo...la tierra ha sido barata y constituye el principal sostén de la industria, por su alto redimiendo, por sus limitados requerimientos de labores ...”66, todo lo cual manifiesta el poco interés por el desarrollo técnico, ni siquiera en la más importante de las producciones.

Las políticas gubernamentales subordinadas a los intereses de Estados Unidos y con recetas de corte keynesiana, como la época exigía, si bien no ejercían un férreo control sobre las actividades de los agentes económicos, establecieron en muchas ocasiones limitaciones al desarrollo del país, en contra de los productores nacionales, como por ejemplo las cuotas azucareras por Centrales. Además no estimuló la exportación de productos no tradicionales, la innovación tecnológica y la visión hacia el largo plazo.

66Le Riverand,J Obra citada, pág. 581

Al triunfo de la Revolución las medidas de carácter social aplicadas desde sus inicios, provocaron la hostilidad de Estados Unidos, quien impuso el bloqueo económico a la Isla. Sin embargo con el vínculo de Cuba al campo socialista, se garantizó durante años la estabilidad económica, ajena a los vaivenes del mercado mundial, lo que le permitió destinar recursos a elevar el nivel de instrucción de su población y por tanto de su fuerza de trabajo, al crecimiento de una base científica, a potenciar los servicios de salud, a desarrollar determinada infraestructura y a iniciar trabajos en producciones no tradicionales.

Así por ejemplo en cuanto a la educación, la base científica y la especialización industrial (aspectos centrales a los efectos de esta ponencia) se tiene que:

- ✓ Cuba posee 1,8 científicos por cada mil habitantes, 222 centros de investigaciones, donde laboran más de 34 200 personas, 600 000 graduados universitarios y 21 600 profesores universitarios⁶⁷ y además se ha destinado, como promedio, más del 1% del PIB a la investigación y desarrollo,
- ✓ Cuba cuenta con un graduado universitario por cada 15 personas empleadas y un técnico medio, por cada 8. Existen 46 centros de educación superior. La tasa de alfabetización es de un 96%⁶⁸.
- ✓ En 1989 aproximadamente el 2% de la producción y exportación está relacionada con industrias basadas en la ciencia y casi un 4% con industria que clasifican como proveedores especializados⁶⁹. Si bien refleja una

estructura aún subdesarrollada, lo interesante es comprender que en 1959 eran prácticamente inexistentes estos sectores.

Todo lo anterior representa un logro y una sólida base en que sustentar desarrollos posteriores, comparado con otros países subdesarrollados.

Sin embargo al mismo tiempo clientes poco exigentes, por un comercio pactado en lo externo y racionado en lo interno, acarrió una cultura poco orientada al cliente y de preferencia por la cantidad antes que por la calidad.

La caída del campo socialista unido al agravamiento del bloqueo al inicio de los 90 se expresó en la abrupta caída del PIB, las exportaciones e importaciones y todo ello resintió el nivel de consumo de la población. Es país ha atravesado la crisis más importante de su historia, que condujo a la toma de un conjunto de medidas, que propiciaran la recuperación económica y la creación de condiciones para alcanzar la competitividad.

Medidas tales como: descentralización del comercio exterior, desarrollo del turismo, reducción del aparato estatal, asociaciones con el capital extranjero, etc., han ido conformando una forma de gestión un tanto diferente al pasado por la necesidad de reinserter la economía en el mercado mundial.

De igual forma se puede apuntar que en este último período se ha modificado el Sistema nacional de Ciencia y Tecnología, introduciendo característica de sistema "halado por la demanda", se amplió la oferta de cursos, talleres, consultorías y entrenamientos a empresas ya sea por especialistas cubanos como extranjeros y además la existencia de una política gubernamental que estimula la elaboración de estrategias en las organizaciones.

67 Periódico Granma 15 de Enero de 1999. P 3

68 Codina. A.: ¡Como! ¿Negociar con Cuba?

Ed. Felix Varela. La Habana 1994

69 Fernández de Bulnes, Carlos (1994):

Contenido tecnológico y competitividad: elementos para la reconversión de la industria cubana Boletín

Económico de ICE No 2433 14 al 20 de Noviembre de 1994.

Todo ello ha actuado de forma positiva en la gerencia cubana y si bien no se han revertido los estilos heredados, ya que la cultura organizacional de un país tiende a modificarse más lentamente que la base económica que le da origen, si puede afirmarse que los finales de la década de los 90 representan un punto de inflexión en la búsqueda de una cultura basada en la creatividad y el aprendizaje.

Un estudio (70) realizado a 52 empresas de diferentes sectores en el 93, revela lo siguiente: En 1992-93 mostró que el 72,4% de los atributos clasificaban como reactivos (71), el 26,7% como activos, y el resto, 0,9% como proactivos. Entre los atributos proactivos se encontraban el análisis estratégico, participación en la dirección (sobre todo en la solución de problemas técnico) y la creatividad.

Sin embargo a fines de los 90 se observan tendencias favorables en el mercado de consumo, sobre todo en divisa, de una orientación a las ventas (contra una marcada orientación al producto anterior) y cierta preocupación por el cliente, aunque éste aún no constituye el eje central de la filosofía estratégica de las organizaciones, por ser éste un mercado regido por la oferta.

Sin embargo en las empresas mixtas con capital extranjero, el turismo y el mercado industrial que arrastran tras sí, el papel del cliente va paulatinamente ganando terreno como base de la estrategia empresarial, lo que estimula procesos de mejoras de productos y procesos que apunten a crear valor para el cliente, lo cual se logra mediante formas gerenciales más participativas y que desarrollen la creatividad.

No obstante al evaluar una selección de los factores (ver Anexo 1), que según el criterio de diferentes autores, obstaculizan los procesos de innovación se tiene lo que aparece en la Tabla No. 1, que sigue:

En general la centralización de las decisiones, en lo interno y lo difícil y costoso del financiamiento, constituyen las restricciones más fuertes al proceso de cambio.

Algunos de las barreras mencionadas se esperan reducir o eliminar con la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial que desde 1998 se viene desarrollando en el país y que "tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad" (72)

70 Obregón, C. (1998): Tesis de Maestría. Ciudad de La Habana.

Nota ese trabajo se repitió en el 2000

71 La valoración de reactivo, activo y proactivo se realizó tomando como base los criterios planteados en el epígrafe anterior.

72 Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana, 14 de septiembre de 1998.

Tabla No. 1	
Factores	Valoración
Dificultad de financiación	Producto del bloqueo el acceso y costo de la financiación es muy alto.
Desfavorable coyuntura económica	La situación del país si bien ha mejorado sustancialmente, aún es muy vulnerable por el estrangulamiento financiero
Centralización de las decisiones	La centralización de las decisiones existente en el país es aún fuerte.
Escasa calificación del personal	No es válido en general en Cuba
Ausencia de espíritu innovador en los clientes	Aún los clientes no poseen este espíritu, pero la tendencia, como se explicó anteriormente es favorable
Dificultad de formación del personal	Esta ha sido una actividad priorizada en las empresas del país, quienes ya no lo consideran como un gasto, sino como una inversión
Horizontes de actuación a corto plazo	La coyuntura internacional, para un país tan vulnerable económicamente como Cuba, impone actuaciones de corto plazo, sin embargo en los últimos años se viene insistiendo y de hecho elaborando estrategias en casi todas las empresas del país
Incentivos insuficientes	Este es un tema muy complejo en el país, mucho más con la existencia de la doble moneda. Es uno de los aspectos más neurálgicos a resolver.
Baja claridad organizativa	Estos 4 aspectos de hecho se relacionan mucho con lo expuesto en el análisis sobre cultura antes planteado y si bien algunos de ellos no están resueltos, se observa una tendencia favorable a su modificación.
Obstáculos en la organización que entorpecen la toma de decisiones	
Pobre coordinación e integración para la innovación	
Ausencia de cultura innovadora	

El perfeccionamiento no está exento de dificultades y tampoco es el milagro que va a solucionar todas los problemas que afrontan las empresas, pero tal y como planteaba Carlos Lage “es el más profundo, extenso y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana (73)”, un proceso que valora a la organización íntegramente y que se propone crear la condiciones mínimas para que se desarrollen

tecnologías gerenciales que fomenten una cultura centrada en el aprendizaje.

A continuación se presenta la Tabla No. 2, donde se comparan alguna de las bases del perfeccionamiento empresarial respecto a factores (ver Anexo 2), considerados por diversos autores, que estimulan la competitividad.

73 Lage, C. Conclusiones en la reunión de directores de empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial. Centro de Convenciones Pedagógicas. 12 de junio del 2000.

Tabla No. 2	
Bases del perfeccionamiento	Factor con el cual se relaciona
Descentralización y autonomía	Autonomía para la innovación y para la toma de decisiones.
Dirección participativa	Receptividad para aceptación de ideas, Estilo de dirección participativo
Enfasis en la innovación	Existencia de una política de innovación. Protección Industrial y derechos de autor
Prioridad del cliente	Orientación al mercado. Cuidadosa atención al mercado potencial
Propiciar la comunicación y colaboración interna	Tolerancia con elementos conflictivos
Libertad de elección de estructura y sistemas	Definición flexible y no rutinaria del comportamiento y los procedimientos. Especialización extensiva del personal.
Importancia de la adquisición de conocimientos	Especialización extensiva del personal
Estudio sistemático de la organización de la producción y el trabajo con la participación de los trabajadores	Receptividad para aceptación de ideas
Tendencia a asumir riesgos	Inclinación a asumir fuertes riesgos

Fuente: Elaboración de la autora

Un papel importante en logro de los resultados esperados por el Perfeccionamiento lo deben jugar los líderes empresariales.

A continuación se presentan en la Tabla No. 3, las características del líder

empresarial cubano resultantes de un estudio⁷⁴ realizado entre diversos directivos empresariales a partir de la aplicación del Test de Kersey, así como de discusiones grupales y se comparan con los resultados de estudios similares en Estados Unidos y Latinoamérica:

74 Calderón, L. (1994): El Liderazgo como factor de competitividad. Tesis de Maestría. La Habana 1994

Tabla No. 3: En %			
Características del líder	Cuba	Estados Unidos	Latinoamérica
Enfoque práctico y dominio de la información	87,9	52	78,1
Tendencia a la innovación	12,9	48	21,9
Actitud empresarial	71,6	75	91,6
Basados en los valores	28,4	25	8,4
Conducidos por un plan	85,8	75	86,8
Se adapta a situaciones de cambio	14,2	25	13,2

Como se puede observar las características del liderazgo cubano siguen un patrón muy parecido al Latinoamericano, con la excepción de los “basados en los valores”, que esta muy relacionado con la búsqueda de armonía, empatía, orientación a las personas, aspectos muy importantes para el logro de una dirección participativa y de colaboración y para el trabajo en equipo que es central en el proceso de innovación (obsérvese la valoración de esta característica para Estados Unidos, similar a la de Cuba).

Los rasgos de diferencia notable con la muestra de Estados Unidos están precisamente referidos a la “tendencia a la innovación” y a la “adaptación a situaciones de cambio”, que por supuesto son centrales para generar espacios y condiciones para la innovación, sin embargo la misma autora plantea que “la formación del estilo de liderazgo como cualquier otra manifestación de la personalidad, está condicionada en primer lugar por el entorno en el que se formó esa personalidad⁷⁵”.

De ahí la importancia de los cambios que se han venido registrando desde 1994 hasta el mencionado proceso de Perfeccionamiento que hace énfasis según planteara Carlos Lage en que “El director de una empresa que ha entrado en perfeccionamiento debe conocer, de la actividad que dirige, cuáles son las

referencias nacionales e internacionales más importantes, qué fábricas liderean, cuáles producen con más eficiencia, calidad y mejores resultados, qué tecnología se aplica en el mundo y qué se está investigando, qué comportamiento tiene en el mercado lo que produce. Debe saberlo todo sobre su actividad y compararse con el mejor a nivel mundial para alcanzarlo. Se trata de un cambio en la mentalidad de los jefes⁽⁷⁶⁾”

Este cambio de mentalidad se ha comenzado a observar en los comportamientos que se muestran en la Tabla No. 4.

75 Calderón, L Obra citada


76 Lage, C Obra citada

Tabla No. 4	
Empresa antes 1994	Empresa ahora 200077
Orientación al producto	Orientación a las ventas
Prioridad por la cantidad	Mayor prioridad por la calidad
Subvaloración del entorno	Apreciación del entorno
Menos centrado en los resultados económicos	Más centrado en los resultados económicos
No-necesidad de la innovación	Reconocimiento de la innovación
Planes rígidos	Elaboración de estrategias

Si bien los resultados no son generalizables, ni tampoco definitorios, muestran una tendencia al cambio, que ha comenzado por una toma de conciencia de los directivos empresariales cubanos, los cuales además se hacen patente en algunas empresas de vanguardia como Habanos S.A., Empresa del Níquel, algunos hoteles, etc.

Al mismo tiempo el desarrollo del turismo y las asociaciones con capital extranjero se han ido convirtiendo en motores de exigencia en el mercado con el resto de las empresas con quienes se interrelacionan, que unido a la autonomía organizacional que se logre mediante el perfeccionamiento empresarial creen las condiciones de reto a la competitividad a escala nacional, que representen estímulos para la adopción de patrones gerenciales que propicien la innovación como base para insertarse en las cadenas productivas globales.

Bibliografía:

1. Bases Generales del perfeccionamiento Empresarial. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana, 14 de septiembre de 1998.
2. Calderón, L. (1994): El Liderazgo como factor de competitividad. Tesis de Maestría. La Habana
3. Fernández de Bulnes, Carlos (1994): Contenido tecnológico y competitividad: elementos para la reconversión de la industria cubana Boletín Económico de ICE No 2433 14 al 20 de Noviembre de 1994.
4. Lage, C.: Conclusiones en la reunión de directores de empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial. Centro de Convenciones Pedagógicas. 12 de junio del 2000.
5. Le Riverand, J.(1971): Historia Económica de Cuba. Ed. Revolucionaria. La Habana.
6. Obregón, C. (1998): Cultura Organizacional. Tesis de Maestría. Ciudad de La Habana.
7. *Senge, Peter M (1990).: La quinta disciplina*. Granica/Vergara. Argentina. 1990. Pág. 32. 

Anexo

1: Factores que obstaculizan la competitividad

Factores
Dificultad de financiación
Desfavorable coyuntura económica
Centralización de las decisiones
Escasa calificación del personal
Ausencia de espíritu innovador en los clientes
Dificultad de formación del personal
Horizontes de actuación a corto plazo
Incentivos insuficientes
Baja claridad organizativa
Obstáculos en la organización que entorpecen la toma de decisiones
Pobre coordinación e integración para la innovación
Dificultades de homologación
Red de distribución inadecuada
Aislamiento de la alta dirección
Intolerancia hacia los profesionales apasionados
Alto grado de burocratización
Sistemas de comunicación demasiado extensos
Incapacidad para trabajar en equipos
Falta de visión a largo alcance
Barreras de tipo psicológico
Intervención de la Administración Pública.
Insuficiente información
Ausencia de cultura innovadora

Tomado de: Piatier, Le Guen y Aureille (1982), Quinn (1986) y Llogues (1986)

Anexo 2: Factores que estimulan la competitividad

Factores
Autonomía para la innovación y para la toma de decisiones.
Receptividad para aceptación de ideas.
Estilo de dirección participativo
Existencia de una política de innovación.
Orientación al mercado.
Cuidadosa atención al mercado potencial
Tolerancia con elementos conflictivos
Definición flexible y no rutinaria del comportamiento y los procedimientos.
Especialización extensiva del personal.
Especialización extensiva del personal
Coherencia de los objetivos de la empresa a largo plazo
Existencia de políticas de innovación
Intensa I+D dentro de la organización
El uso de patentes
Buenas comunicaciones con el mundo exterior
Presión para el logro y la creatividad
Receptividad para aceptación de ideas
Inclinación a asumir fuertes riesgos

Tomado de: Vergara (1989)