

La dirección en el desarrollo de las empresas cubanas: dirigentes y dirigidos

The Management in the Development of Cuban Companies: Leaders and Led

Dra. Marta Pérez-Rolo González

Profesora Titular y Consultante

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

Programa Cuba, Universidad de La Habana

marta@flacso.uh.cu

Fecha de enviado: 12/09/2016

Fecha de aprobado: 03/10/2016

RESUMEN: En el presente artículo se explica qué es la Dirección Estratégica y cómo ese enfoque se utiliza en una gran cantidad de empresas estatales cubanas, a partir de ser un enfoque a largo plazo que permite diseñar el futuro. Hace un resumen de los diferentes sistemas de dirección implantados en Cuba y se pretende valorar el lugar que ocupa el directivo en el sistema empresarial, así como las funciones de dirección fundamentales. Analiza la importancia del proceso de Dirección para la gerencia empresarial y la utilidad de las Habilidades Gerenciales en la labor del directivo y su repercusión en los dirigidos.

PALABRAS CLAVE: dirección, estrategia, empresas, liderazgo.

ABSTRACT: In this article explains what the Strategic Management and how this approach is used in a lot of Cuban state enterprises from being a long-term approach that allows you to design the future. Summarizes the different management systems implanted in Cuba and is intended to assess the place of the manager in the business system and key leadership functions. It analyzes the importance of the process of Management for corporate management and utility of the Management Skills in the work of management and its impact on the target.

KEYWORDS: lead, strategy, enterprises, leadership.

Hoy en día es imposible dirigir si no conocemos las técnicas y los instrumentos de dirección que nos permitan hacerlo científicamente. Dirigir es obtener resultados por medio de otros. La Dirección es una combinación de ciencia y arte: la ciencia proporciona el conocimiento de experiencias, regularidades y principios. El arte es la aplicación creativa de estos conocimientos a situaciones específicas. El enfoque socio técnico, considera que las organizaciones y los procesos directivos tienen dos componentes: técnico y social, que deben manejarse de forma integrada (Codina, 2004). Para desarrollar estos temas, es importante manejar algunos conceptos que trataremos de explicar y después cómo introducirlos en la práctica de la dirección de las empresas.

Algunos conceptos básicos

La autoridad, la influencia y el poder son conceptos básicos para entender cómo los gerentes prescriben, dirigen y coordinan las actividades de los individuos y los departamentos en las organizaciones.

Autoridad

Existen dos conceptos contrarios de autoridad. El primero, que a veces recibe el nombre de concepto clásico, se refiere a la facultad de dirigir las actividades de otros. Los dirigentes, en virtud de su posición y responsabilidad, reciben la facultad de dirigir las actividades laborales de sus subordinados.

El segundo concepto de autoridad, que algunas veces se llama concepto de aceptación, designa las decisiones tomadas por los trabajadores para cumplir las instrucciones dadas por los dirigentes. De acuerdo con este punto de vista los que desempeñan papeles de subordinados imparten autoridad a las directrices de los

superiores si optan por obedecerlas. Autoridad y responsabilidad en las organizaciones son dos conceptos que van de la mano.

Hay otro “enfoque” sobre la autoridad que se denomina “*autoridad moral*” y está dada por la posibilidad de ejercer la posibilidad de “*mandar*” no por la facultad otorgada por el cargo que ocupa, sino por la influencia que el jefe puede ejercer sobre sus subordinados a partir de su ejemplo personal, y la autoridad que le reconocen sus subordinados, es expresión de sus características de líder, más que de jefe).

En circunstancias normales los dirigentes emiten directrices en varias formas como peticiones, instrucciones, preguntas u órdenes que parecen ajustarse bastante bien a las exigencias laborales de la situación.

Los dirigidos y otros individuos se percatan de la conveniencia de la instrucción y obedecen. Las directrices encajan en lo que ha dado en llamarse zona de indiferencia o zona de aceptación de los trabajadores. Por haber sido contratados, los empleados normalmente esperan un grado apropiado de dirección y confieren una cualidad de autoridad a las directrices cuando las obedecen.

Influencia y poder

Otros dos conceptos nos ayudan a ir más allá de la autoridad, en particular del concepto clásico de ella, y explican las diferencias de respuesta ante la autoridad. Nos referimos al poder y la influencia. La influencia se manifiesta en el cambio de comportamiento de un individuo resultante de las actuaciones de otro. El poder es la capacidad de ejercer influencia. Para que haya influencia, es necesario que algún tipo de poder confiera fuerza a la autoridad.

El trabajo en las organizaciones se lleva adelante en una situación de poder e influencia. Interactúan entre sí las personas dotadas de

poder con diversos atributos de autoridad. La misión del directivo consiste en interpretar correctamente esas realidades y reunir suficiente poder para influir en la consecución de los objetivos organizacionales.

Una concepción útil del poder indica que puede derivar de cinco fuentes: poder de premio, poder coercitivo, poder legítimo, poder de referente y poder de experto.

Los directivos pueden tener un grado variable de estas variedades de poder en varias situaciones. Da poder tener algo que los otros quieren y que depende de usted o de su departamento. El poder sobre los demás crece al disponer de recursos, y controlar el acceso de los otros a lo que uno tiene.

El hecho de contar con información que reduzca la incertidumbre o que ayude de alguna otra manera a los demás a afrontar las dificultades fortalece el poder del que la posee en relación con las personas a las que esa información puede resultarles útil.

Hacerse útil y acercarse lo más posible a ser irremplazable intensifica el poder que alguien tenga sobre la organización.

Poder influir en alguna parte del proceso de la decisión (definición del problema, generación y ponderación de opciones, selección de alguna de ellas) puede acrecentar el poder de influir en la decisión.

Lograr un consenso con otros puede ayudar a nuestro grupo a exponer y hacer presión para obtener su resultado favorito en la lucha política respecto a algunos asuntos de la organización. Las coaliciones basadas en el consenso ofrecen ventajas sobre la oposición no organizada

Comunicación

Ocupar un lugar central en las redes de comunicación y poseer el arte de la comunicación persuasiva fortalece el poder.

Comunicación empresarial o corporativa es la comunicación que proviene de una empresa, ONG, organización o instituto y se dirige a sus distintos públicos-meta. Éstos pueden ser internos –empleados, trabajadores- o externos (clientes, medios de comunicación, gobiernos, agrupaciones empresariales, universidades, público en general).

La comunicación empresarial, por tanto, sirve de vínculo entre una organización y sus públicos. Las organizaciones pueden comunicarse con su público-meta a través de las relaciones públicas y la publicidad, mediante boletines de noticias, videos, gestión de crisis con los medios de comunicación, planificación de eventos especiales, la creación de valor del producto y la comunicación con clientes o inversores.

La comunicación empresarial tiene que ver con la gestión de las percepciones, una eficaz y oportuna difusión de la información, una imagen corporativa positiva y una relación positiva con todas las partes interesadas de la empresa, organización, institución, ONG -organización no gubernamental-, u organismo gubernamental, todos ellos necesitan tener buena imagen (Robbins, 1999).

Dirección Estratégica

Ahora bien, ¿Qué es la dirección estratégica? La dirección estratégica, como parte de la dirección empresarial, se ocupa de formular e implantar la estrategia, movilizandolos recursos de la empresa y abordando la creciente complejidad de las empresas y de su entorno.

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, requiere una visión de futuro, una actitud pro-activa que permita anticiparse a los cambios del entorno, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones

estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad fundamental corresponde a la alta dirección. Es esta quien, con la participación de los principales implicados, establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

La dirección estratégica debe identificar los componentes básicos de la estrategia para definirla. Menguzzato y Renan (1992) proponen los siguientes:

- Campo de actividad: Para delimitar el campo de actividad de la empresa es necesario establecer su relación productiva con el entorno socioeconómico a través de la definición de los diferentes negocios en los que participa.
- Capacidades distintivas: La definición de las capacidades distintas debe incluir tanto los recursos como las habilidades de la empresa para dar respuesta a los retos del entorno.
- Ventajas competitivas: Las ventajas competitivas son las características que diferencian a la empresa de la competencia, bien por la reducción de los costos de sus productos o por su mejor posicionamiento para la obtención de mayores ganancias.
- Efecto sinérgico: El efecto sinérgico supone la búsqueda y explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, etc. de la empresa para la creación de más valor del que se lograría con la actuación separada de estos elementos.

El proceso de dirección estratégica está orientado por los valores y las expectativas de los líderes empresariales y de los grupos que se relacionan con la empresa y que tratan de influir en ese proceso.

Las condiciones de incertidumbre, complejidad y conflicto en los que se enmarca el

proceso de dirección estratégica hacen difícil articular este proceso. La estrategia es la herramienta que permite preparar a la empresa para que pueda adaptarse a las tendencias que se pueden avizorar para el futuro y convertirlas en oportunidades para su desarrollo.

Para preparar bien una estrategia de negocios, es necesario tener en cuenta: definir los objetivos estratégicos, identificar bien nuestras fortalezas y debilidades, analizar las posibles alianzas que puedan contribuir a alcanzar las metas que nos propone, planificar la secuencia de acciones que nos permitan ocupar determinadas posiciones y monitorear sistemáticamente lo que sucede en el entorno (Quinn, 1993).

Hay dos conceptos fundamentales en el proceso de dirección estratégica, Misión y Visión. ¿Qué es la Misión y Visión? Los conceptos refieren de manera general al planteo de objetivos que una persona o grupo pueden intentar alcanzar. Ambos conceptos son medios para lograr alcanzar un estado que se considera deseable.

El concepto de misión se refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. Por ejemplo: *“Su misión como funcionario es administrar correctamente los recursos estatales”*. O bien *“La misión de la compañía es mejorar la calidad de los automóviles”*.

La misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de

sus clientes, actuales y potenciales, en ese momento dado y la situación del mercado.

Tanto la misión como la visión son conceptos que refieren de manera general al planteo de objetivos que una persona o grupo pueden intentar alcanzar. Ambos conceptos son medios para lograr alcanzar un estado que se considera deseable. Por otro lado, la visión de una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. Por ejemplo: *“su visión como funcionario es encontrar una manera novedosa y eficiente de administrar los recursos estatales”*. O bien: *“La visión de la compañía es convertirse en la productora de automóviles de mejor calidad del mercado local”*.

La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado.

Ambos conceptos (misión y visión) juegan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos en cualquier estrategia a largo plazo, sea esta empresarial, política, personal, etc.

Una vez que se tiene un objetivo determinado, ambos conceptos permiten situarse en el presente (misión) y proyectarse hacia el futuro (visión) desde el plano racional, ya que permite vincular medios y fines, y también desde el emocional, ya que permite inspirar e incentivar a actuar incluso en situaciones desfavorables.

Ambos deben formularse conjuntamente, ya que es importante que sean coherentes entre sí, y que prevean las situaciones que pueden ocurrir dentro del plazo propuesto. No debe olvidarse

que ambas son parte de una estrategia, y sirven al propósito de realizar un mismo objetivo. Además es muy importante que sean producto de la discusión colectiva.

Por ejemplo: si una gran compañía de tecnología de punta planea crecer y expandirse, puede plantearse como Misión el proveer a los clientes de tecnología de punta manteniendo el liderazgo en el área. Esto permite organizar los recursos de la empresa para asegurarse de que se mantenga la calidad de sus productos (a través del control de calidad, de la capacitación y formación de sus empleados, de estudiar la situación del mercado y de las demás empresas).

Pero la Visión de una organización pensada hacia el futuro debe tener en cuenta que en el área de la tecnología, el desarrollo científico y técnico puede volver obsoletas las tecnologías que la empresa produce en pocos años, por lo que una visión realista y coherente con su misión sería alcanzar el liderazgo en la innovación tecnológica, que le permita no solo seguir siendo una empresa líder, sino adaptarse rápidamente a cualquier cambio que pueda haber en el plano tecnológico.

La misión es el principal motivo o razón de existencia de una organización, definida en forma precisa y con carácter factible. Es el camino a través del cual los líderes de la empresa u organización harán realidad la gran visión

La misión debe contener la siguiente información, no en futuro sino en presente: ¿A qué se dedica la organización? ¿Quién es el destinatario de sus productos/servicios? ¿Qué quiere hacer? ¿De qué forma ayudará a sus clientes?

A diferencia de la misión, la visión es más una proyección a futuro, las aspiraciones de la organización, de carácter utópico, y más

genérica que la misión, lo que la hace menos precisa y menos concreta.

La visión marca una meta final de hacia dónde quiere llegar la organización en el futuro. Si bien la misión y la visión se definen de forma diferente, ambas deben necesariamente estar relacionadas y ser consecuentes.

Por ejemplo, la visión de una empresa tecnológica puede ser la de revolucionar las tecnologías de comunicaciones para mejorar la calidad de vida de las personas, algo que seguramente nunca vaya a concluir.

Hay un porcentaje alto de las empresas estatales cubanas que plantean y tienen escrita una estrategia, pero no lo han hecho de una forma científica y auxiliadas por especialistas y consultores por lo que no cumplen el papel significativo que deberían. Y es que para llevar adelante una estrategia, es necesario después de diseñarla, aplicarla, y para ello es necesario, un liderazgo efectivo, capaz de motivar a la gente hacia el logro de objetivos superiores.

Una definición sobre liderazgo es que *“es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo”* (Stoner, 1995, citado por Codina, 2014, p. 157). También Kotter (2000) lo define como *“el proceso de llevar a un grupo o grupos en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos”* (citado por Codina, 2014, p. 157).

Kotter también nos habla que los líderes exitosos: crean un programa para el cambio, que incluye: una visión de lo que puede ser la organización que dirigen, una estrategia para llegar a dicha visión, considerar todas las fuerzas organizativas y del entorno que estén involucradas, establecer una fuerte red de implementación.

Especialistas en *“Dirección Estratégica”* analizan la relación del poder, con la toma de decisiones estratégicas y las interrelaciones

entre funciones dentro de una organización. Hill y Jones, en *“Administración Estratégica. Un enfoque integrador”* (1996) lo abordan en la sección que dedican a los temas relacionados con *“La implementación de la estrategia”*, donde incluyen, además: el Diseño de la estructura organizacional, y de los Sistemas de control estratégico.

Fundamentan la necesidad de ocuparse de este tema en que *“las luchas por el poder y la creación de coaliciones constituyen una parte importante de la administración estratégica. En un alto grado, el poder relativo de funciones y divisiones en una organización proviene de las estrategias a nivel corporativo y de negocios de una empresa”* (p. 203). En una estrategia de *“liderazgo en costos”*, el mayor poder lo tiene el área de producción, pues es la que garantiza las competencias distintivas para lograrla. En una estrategia de *“diferenciación”*, el mayor poder relativo lo tendrá el área de investigación-desarrollo, por ser el que debe generar nuevos modelos o soluciones para los clientes (Hill & Jones, 1996).

Esta relación estrategia-poder, puede tener un sentido inverso. Coaliciones de individuos o grupos, dentro de una organización, pueden influir en la adopción de una estrategia que favorezca sus intereses. Según estos autores, en la toma de decisiones estratégicas, pueden operar dos perspectivas: la *“racional”* y la *“política”*.

En la *“perspectiva racional”*, la formulación de la misión y de las estrategias corporativas se dirige a luchar por maximizar el bienestar de la corporación. Supone que hay información completa y que no hay incertidumbre. El proceso empieza por la información disponible y se concreta en acuerdos sobre las metas y medios para lograrlas, que toman cuerpo en un *“Plan Estratégico”*.

“En realidad, la toma de decisiones estratégicas es bastante diferente”, plantean estos especialistas. Muchas veces, la incertidumbre sobre los resultados previsibles de las decisiones y los intereses de individuos y grupos conducen a la *“perspectiva política”*, en la que las decisiones estratégicas se establecen a través del compromiso, el regateo y las concesiones.

Para precisar esta perspectiva, estos autores definen *“la política en las organizaciones”* como: *“las tácticas mediante las cuales los individuos y grupos interesados, pero interdependientes, buscan obtener y utilizar el poder para influir en las metas y objetivos de la organización, con el fin de apoyar sus propios intereses”* (Esto puede ser una expresión del modelo de *“el poder como mecanismo de intercambio”* que plantea Gordon (1997) y que también comenta Mintzberg (1991).

El proceso, en esta perspectiva, transita por las siguientes etapas: información seleccionada disponible, desacuerdo sobre las metas organizacionales y los medios apropiados para lograrlas; finalmente, toma de decisiones mediante negociación, regateo y compromiso.

Situación del Sistema Empresarial en Cuba

Para entender el accionar actual de la situación de nuestro sistema empresarial resulta útil realizar un breve bosquejo histórico de los sistemas de dirección que han sido implantados en el país desde el triunfo de la Revolución. Para ello, hemos tomado como referencia el trabajo de Ileana Díaz y Dayma Echevarría, *“El Sistema de Dirección y Gestión empresarial en Cuba: un análisis imprescindible”* (2011).

El primer sistema como tal implantado en Cuba fue el Sistema Presupuestado de Financiamiento para la Industria concebido por Ernesto Che Guevara y el de Cálculo Económico para la agricultura. Con posterioridad, a

mediados de los años 60, se establece el Sistema de Registro Económico y en 1975 se instrumenta el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), aprobado en el I Congreso del PCC que estuvo vigente, prácticamente, hasta 1986 donde sufre un conjunto de modificaciones.

A partir del año 1970 y con el fracaso de la zafra de los 10 millones, se pasa a una etapa de institucionalización, llamada por algunos autores Sistema de Registro Modificado, que sentó las bases para la aplicación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. El SDPE debió implementarse sin las condiciones propicias para ello, toda vez que el sistema precedente eliminó bases indispensables como la contabilidad, la desvinculación del salario a los resultados y las gratuidades, males, alguno de los cuales, subsisten hasta hoy y otros aún arrastran insuficiencias no salvadas como la contabilidad. El SDPE en su propia concepción, la planificación se hacía compleja, engorrosa y burocrática y poseía rasgos muy fuertes de rigidez al no contemplar la diversidad empresarial en la aplicación y nunca llegó a implementarse completamente, además que en su proceso de aplicación se cometieron un conjunto de errores que comenzaron a desvirtuar al sistema.

En 1975 tras la celebración del I Congreso del PCC es que se comienza a aplicar completamente el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) que se basaba en el cálculo económico al estilo soviético. Este sistema fue el más completo aplicado hasta ese momento, cuya concepción era sistémica y su finalidad *“el aumento del volumen de la producción social...el propósito de satisfacer las crecientes necesidades del pueblo y ofrecer nuestra ayuda solidaria. Y la exigencia... de utilizar del modo más racional y con mayor eficiencia los recursos*

materiales, laborales y financieros..." (PCC, 1982, p. 92-93). El sistema contemplaba en su centro la planificación socialista y una cierta autonomía relativa de las empresas, tenía un enfoque centralizado y actuaban en él algunas palancas de mercado.

Por su parte el Decreto No. 42 de 1979 define a la empresa como "*una entidad económica con personalidad jurídica propia que constituye el eslabón primario y, como tal, la base del complejo sistema de relaciones de la economía nacional*" (Vilariño & Domenech, 1986, p. 143). El sistema se basaba en un conjunto de principios tales como: costeabilidad y rentabilidad, independencia económico-operativa, control monetario, responsabilidad material y estímulo material. El centro del sistema era la planificación y entre otros aspectos relevantes del sistema se encontraban: la contratación económica, las normas de consumo, la estadística, los costos, los precios, la calidad, las finanzas (incluyendo los temas de crédito y presupuesto), organización del trabajo y los salarios y los fondos de estimulación.

Entre 1977 a 1982 se reduce el número de empresas estatales del país en un 27% en todos los sectores, excepto en Silvicultura y Comunicaciones. Al finalizar el año 1982 se contaba en el país con 2 231 empresas. En realidad no se logra una estabilidad en el sistema empresarial, en la mayoría de los casos, por razones de carácter organizativo que no siempre estuvieron fundamentadas económicamente y que con frecuencia no generaron mayor eficiencia.

El sistema estaba focalizado en la cantidad y no en la calidad y no tomaba en cuenta las necesidades de la población y clientes externos (en su sentido más amplio). En el Informe Central al III Congreso del PCC se señalaron un grupo de aspectos que conspiraban contra el

aumento de la eficiencia económica, entre ellos, la existencia de recursos inmovilizados debido a problemas de planificación y organización de los abastecimientos; la deficiente aplicación del principio de pago por los resultados del trabajo con sistemas de premios y primas no siempre asociados a los resultados productivos finales de las empresas; la deficiente producción y distribución de productos industriales de consumo para la población, afectados por mala calidad, diseños obsoletos y falta de variedad, tallas, etc.; la concentración de técnicos especializados en trabajos poco útiles en oficinas del Estado y lejos de la base; la organización excesivamente centralizada del abastecimiento; la recopilación exagerada de datos de uso discutible y serias insuficiencias, desde los propios registros primarios, del sistema de contabilidad (Marichal, 2003).

En 1986 se inicia el proceso de Rectificación de Errores y Tendencias Negativas, orientado, entre otros aspectos, a resolver las insuficiencias que presentaba del SDPE.

En 1989, y a partir del derrumbe el campo socialista, se plantea una estrategia de "*supervivencia y desarrollo*" en el llamado Período Especial que conduce a un conjunto de medidas de ahorro, al desarrollo de programas sectoriales y a diversas formas organizativas tales como: la empresa estatal, las corporaciones estatales, las sociedades anónimas (100% cubanas y de participación mixta), las UBPC, las cooperativas de producción agropecuarias y de crédito y servicio, así como los contingentes y la pequeña propiedad privada (Triana, 1999).

Esta es una etapa marcada por la búsqueda de descentralización de las decisiones y de una orientación hacia el mercado externo, sin exceptuar el interno. No existió un sistema propiamente constituido sino un enfoque

pragmático, que buscaba una reinserción de Cuba en el exterior y una mayor eficiencia empresarial. Las reformas implementadas giraron alrededor de, al menos, dos enfoques de dirección: hacia la planificación y hacia el mercado. Estos enfoque, aunque trataron de conjugarse, han generado un conjunto de problemas nuevos o fueron incapaces de solucionar algunas problemáticas de carácter histórico

A finales de la década de los años 90 del pasado siglo, como parte del conjunto de medidas asumidas en esta etapa, se extiende al sector estatal civil de las empresas el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, que toma como base la experiencia de la Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR).

A partir del año 2004 se toman un conjunto de medidas que centralizan aún más el accionar económico del país. Estas medidas además persiguen analizar y proponer soluciones recuperativas, con una marcada dirección hacia lo social en la llamada Batalla de Ideas.

Se establece la cuenta única en divisas por la Resolución 92/04, que erradica las transacciones económicas entre empresas en esa moneda. A partir de esa fecha, las transacciones económicas quedan a disposición del Comité de Aprobación de Divisas del Banco Central de Cuba. El objetivo de tal medida es un mayor control financiero, mejorar calidad en los procesos de contratación mercantil y la disposición de recursos para acometer obras priorizadas por el Gobierno.

La necesidad de reformular la reglamentación del perfeccionamiento empresarial a finales de los años 2000 se relaciona, entre otros factores, con los cambios centralizadores, antes expuestos, acaecidos en la economía en el 2004. Al decir de Terrero

¿Cómo conciliar la mayor autonomía en la toma de decisiones de una empresa, a que aspira tal proceso, con una política que arbitra a escala de ministerio sobre determinado monto de inversiones de cualquier entidad? El clima de incertidumbre pudo desanimar a muchos directivos de empresa... y amortiguó el ritmo de incorporaciones al perfeccionamiento. Tras promediar 168 empresas sumadas anualmente al nuevo sistema de 2002 a 2004, la cifra cayó a 67 en 2005 y a 55 el año 2006. (Terrero, 2007)

Era por tanto imprescindible que el sistema empresarial funcionara en correspondencia con el marco regulatorio modificado.

La nueva definición de la gestión empresarial modifica el término “autonomía”, por el de “autonomía controlada”. La meta, según el Decreto-Ley 252 y el Decreto 281 es cumplir con eficiencia según el plan anual y lo establecido por Gobierno y el Estado. En estas definiciones, no se menciona el autofinanciamiento, término y propósitos que las Bases Generales reiteraban con bastante frecuencia.

Ahora se discute la Conceptualización y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores económicos estratégicos que fue aprobado en el VII Congreso del P.C.C. y traerá como resultado un sistema de dirección lo más compartido posible. Estos elementos, aunque son de la macroeconomía, tienen mucho que ver también con la dirección de las empresas.

Pero podríamos preguntarnos: Desde hace más de 20 años, cuando se crearon en las universidades los Centros de Técnicas de Dirección, se habla en Cuba, primero de Dirección por Objetivos, y después de Dirección Estratégica, ¿qué relación tiene esto con los diferentes Sistemas que se han implantado y que ninguno ha dado un resultado completo?

Podríamos volver al tema del liderazgo. ¿Nuestros dirigentes empresariales, han jugado el papel que deberían, llevando a sus subordinados a cumplir las metas y objetivos trazados? Y los trabajadores dirigidos, ¿han seguido a sus dirigentes en los elementos trazados por el sistema para llevar adelante sus empresas?

Para que un liderazgo se considere efectivo, no es suficiente concebir una visión poderosa y atrayente, movilizar a la gente para alcanzarla, establecer los sistemas de relaciones y adoptar las medidas que aseguren su cumplimiento. Es imprescindible que la visión conduzca, a largo plazo, a un mejoramiento de las personas, tanto de los dirigentes como de los dirigidos (Codina, 2014).

Otro tema interesante es el de las habilidades directivas. Según el diccionario Larousse, habilidad es la capacidad para hacer una cosa, es sinónimo de destreza, competencia, aptitud. Supone además de conocimientos, la posibilidad de aplicar los mismos de manera efectiva y su conversión en métodos de trabajo y de comportamiento habituales. Se pueden tener muchos conocimientos, pero si no se tienen habilidades para aplicarlos, no hay posibilidades de éxito.

Con todo lo expuesto, podemos decir, a modo de conclusiones:

En sentido general, desde los primeros sistemas de dirección aplicados en nuestro país desde el triunfo revolucionario, se observa como un elemento de la dirección económica la tendencia hacia la centralización, sobre todo en la toma de decisiones relativas al desarrollo de las empresas. La reducción del margen de autonomía para la toma de decisiones a nivel de empresas, sobre la utilización de sus recursos propios para la reproducción ampliada no ha

permitido que dicho mecanismo juegue el papel que le corresponde en la eficiencia económica.

El sistema empresarial no tributa a un sistema macroeconómico ya que el mismo no existe, sino que la economía se dirige mediante diversos enfoques orientados al mercado y centralizados, sin una conjugación orgánica, ni una expresión adecuada en la reglamentación a las empresas.

Entre las principales debilidades del sistema empresarial cubano han sido señaladas repetidamente las relativas a la poca capacidad ejecutiva y deficientes métodos de dirección, el insuficiente respaldo en recursos y la poca autonomía, falta de preparación de directivos y personal, la ausencia de la competencia como factor motivacional. Estas debilidades, a su vez, han estado condicionadas por causas contextuales tales como mecanismos de dirección y regulación excesivamente centralizados, la falta de un enfoque sistémico del papel de la empresa, y el otorgamiento parcial de facultades a las empresas que facilitasen su gestión.

Es importante en el nuevo camino que estamos emprendiendo, tomar en cuenta estos aspectos que nos permitan realmente llevar adelante los elementos novedosos de la conceptualización y los ejes temáticos que se plantean en el VII Congreso del PCC, pero sobre todo es muy importante la capacitación y la participación de dirigentes y dirigidos.

Referencias:

- Codina, A. (2004). *Temas de Dirección*. La Habana: Ediciones Balcón.
- Codina, A. (2014). *Habilidades Directivas*. La Habana, Editorial Academia.
- Díaz, I. & Echevarría D. (2011). *El Sistema de Dirección y Gestión empresarial en Cuba: un análisis imprescindible*. La Habana: CEEC.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Hill, Ch. & Jones, G. R. (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrador*. Buenos Aires: Ediciones McGraw Hill.
- Kotter J. (2000). *¿Qué hacen los líderes?* Barcelona: Ediciones Gestión.
- Menguzatto, M. & Renan, J. J. (1992). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management*. Madrid: Ariel económico.
- Mintzberg, H. (1991). *El trabajo directivo. Folklore y realidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Quinn, J.B. & Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos, casos*. México: Prentice Hall, Hispanoamérica.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Stoner J. (1995). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Terrero, A. (2007). Susto en la encrucijada. *Bohemia*, junio.
- Triana, J. (1999). *Cuba transformación económica 1990-1997: supervivencia y desarrollo en el Socialismo cubano*. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana, Cuba.
- Vilariño, A. & Doménech, S. (1986). *El sistema de dirección y planificación de la economía. Historia, actualidad y perspectiva*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.