

image not found or type unknown



www.juventudrebelde.cu

image not found or type unknown



**El perfeccionamiento no puede asumirse como una tarea, sino como una necesaria concepción del funcionamiento de la economía. Autor: Lisván Lescaille Durand Publicado: 21/09/2017 | 04:59 pm**

## Vísteme despacio...

Ese método de gestión económica de probada eficacia, no ha podido librarse de cierto formalismo que en ocasiones se mezcla con la gestión de las empresas cubanas

**Publicado: Sábado 03 julio 2010 | 10:41:28 pm.**

**Publicado por: Lisván Lescaille Durand, Yailin Orta Rivera, Haydee León Moya**

GUANTÁNAMO.— En el diseño del nuevo modelo económico cubano muchos le otorgan al perfeccionamiento empresarial un papel preponderante y lo asumen como el camino por donde debe transitar el fortalecimiento de la empresa estatal socialista. Otros, en cambio, suelen verle las ojeras desde que en 1998 empezara a aplicarse en la vida civil.

Lo cierto es que al parecer este método de gestión empresarial de probada eficacia no ha podido librarse de cierto formalismo y de la burocracia que en ocasiones se mezcla con la gestión de las empresas cubanas.

Las cifras manejadas por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial revelan que en Cuba existen 2 734 empresas, de las cuales 1 031 están aplicando el sistema de gestión, lo que representa, aproximadamente, el 38 por ciento del total.

Pero el aún insuficiente número de entidades incorporadas a la referida experiencia, que ya presentó sus credenciales en las FAR, no es lo más preocupante. En opinión de expertos, inquieta mucho más el tira y encoje de empresas que entran, salen, vuelven a entrar o nunca ingresan al sistema, como consecuencia del rigor con que se exige el cumplimiento de los diferentes pasos del proceso, y el descalabro en la contabilidad de no pocas

de las entidades aspirantes o que ya lo implementaron.

## **Las metas, metas son...**

Investigadores que han dedicado más de una década a instruir a empresarios involucrados en la materialización del perfeccionamiento empresarial en Guantánamo, están convencidos de que una cosa son los deseos y otra bien distinta la realidad.

Pero dejan sentado, de antemano, que ese sistema de dirección y gestión garantiza el funcionamiento organizado, ético, participativo y eficiente de una empresa. Solo así, afirman, puede generar mayores aportes a la sociedad y convertirse en una organización de alto reconocimiento social.

La investigadora Ileana Lara Fernández, decana de la Facultad de Humanidades del centro universitario de Guantánamo, afirma que uno de los grandes impedimentos del sistema es que los empresarios no tienen la facultad de comprar los recursos para producir en el momento, en el lugar y de la forma que les sea más rentable, pues la autonomía que tienen para ello está controlada y condicionada a lo que les asignen para materializar sus planes, también condicionados por concepciones y orientaciones centralizadas.

Las empresas tienen cientos de talentos, pero no se explotan suficientemente para evitar que por falta de preparación o de «luz larga» se siga viendo el perfeccionamiento como una tarea, una meta, y no como una necesaria concepción del funcionamiento de la economía, opina la profesora universitaria.

El catedrático Gilberto García González, profesor de Dirección de empresas, quien durante más de una década se ha dedicado a la preparación de empresarios que aplican la experiencia, dice que cuando ha faltado confianza de los cuadros y trabajadores en el sistema de perfeccionamiento, ha sido muchas veces porque se lo impusieron sin tener la posibilidad de aplicarlo bien.

Al abundar sobre la carga de formalismo con que en diversos casos se aplica, Gilberto trae a colación el mal ejemplo de un centro turístico de la ciudad, en cuyo expediente para entrar en el sistema observó que se hablaba de sembrar árboles a orillas del río, cuando dicha instalación se encuentra enclavada en el centro de la urbe. El problema, dice, es que ese expediente se creó cortando y pegando de otro perteneciente a una empresa productiva ubicada en las cercanías de una importante corriente fluvial de la ciudad de Baracoa.

## **Valioso capital**

Tomás Brown Pacheco, especialista en Gestión de recursos humanos en la Dirección Provincial de Trabajo, considera que uno de los grandes escollos del perfeccionamiento en la rama civil es haberlo iniciado, en los casos que así fue, sin tener garantía para aplicarlo correctamente, pues se trata de un proceso de mejora continua, que no acaba con la aprobación del expediente y la instauración de un sistema de pago que implique un aumento de salario del trabajador.

Explica que existen dos subsistemas claves que definen la posibilidad de lo que se puede lograr: uno es el subsistema de gestión del capital humano y otro el subsistema de gestión de la calidad de lo que se produce y lo que se pone en el mercado.

Con una veintena de años en la atención al capital humano, el especialista opina que una mala concepción de la «atención al hombre» también afecta la aplicación del perfeccionamiento: No se trata solamente de que el

trabajador gane más salario, sino que tenga en su puesto de trabajo los medios y condiciones de trabajo para ser productivo y eficiente.

La carencia de tales condiciones y la falta de disciplina y de exigencia han traído como consecuencia que en múltiples entidades, incluso productivas, exista un relajamiento tal que los trabajadores ven como algo normal asistir al trabajo y no obtener los resultados productivos necesarios.

Contrario a opiniones bastante generalizadas acerca de la carencia de facultades del director en la empresa estatal cubana, el experto de la Dirección Provincial de Trabajo piensa que el máximo responsable de una entidad en perfeccionamiento tiene muchas prerrogativas.

Las bases del sistema de gestión, argumenta, les conceden a los empresarios 109 facultades, pero en su opinión muchos asumen las que no ponen en riesgo su permanencia en el puesto. «Entonces prefieren que alguien de arriba les diga lo que tienen que hacer para que se diluya su responsabilidad, lo cual es poco ético y responde a un pensamiento burocrático.

«Por otra parte, no hemos sido lo suficientemente rigurosos en cuanto al estudio de los pasos de este proceso de mejora continua del funcionamiento interno de las empresas. Aquí en Guantánamo, por ejemplo, se da con frecuencia el problema de crear los cargos de dirección antes de saber cuántos técnicos u obreros se necesitan para producir. Eso crea una burocracia incompatible con el perfeccionamiento y es la causa por la cual no se logra llevar con exactitud a cada área de trabajo, el personal indispensable.

«Frecuentemente escucho decir entre algunos empresarios del territorio que el perfeccionamiento es un mecanismo “extremista”, que donde se aplica como es, tratan a la gente al duro. Es todo lo contrario; un sistema en el cual los principales beneficiarios son los trabajadores y la sociedad de la cual forman parte».

## Perfectible

Armando Pérez Betancourt, viceministro de Economía y Planificación (MEP), ministerio que funge como principal gestor de la Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, asegura que al cierre del año 2009 las empresas en perfeccionamiento representaron el 65 por ciento de los ingresos del país, y mostraron la eficiencia del método al cumplir con sus principales indicadores económicos.

En su diálogo con este diario, Pérez Betancourt, acompañado de Grisel Tristán, jefa del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE), señaló como botón de muestra el comportamiento de algunas provincias: «En Pinar del Río, por ejemplo, sus 56 empresas en el perfeccionamiento, significaron el 36 por ciento de los ingresos del territorio, el 45 por ciento de las utilidades y el 94 por ciento del aporte en divisa.

«Respecto a este último indicador, ilustrativo del impacto empresarial en las finanzas, se apreciaron resultados positivos. En La Habana, las empresas que lo aplican aportaron el 87 por ciento de la divisa de esa provincia; en Ciudad de La Habana, el 53 por ciento; Matanzas el 92, Cienfuegos el 89, Villa Clara el 97, Sancti Spíritus el 99, Ciego de Avila el 97, Camagüey, el 98, Holguín el 60, y Guantánamo el 93 por ciento», detalló Grisel.

Al analizar las perspectivas del perfeccionamiento empresarial, el Viceministro informó que existe una propuesta de Decreto-ley, sometida al análisis y aprobación del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, para generalizar los sistemas de perfeccionamiento en todas las empresas del país.

«No habría diferencia entre las empresas desde el punto de vista del sistema que aplican, pero las que están en

perfeccionamiento tendrán mayores facultades, tendrán mejores salarios, porque han llegado a un estadio superior y este a la vez está determinado por la organización, la disciplina y por la eficiencia en su gestión», aseguró.

Pero el vicetitular del MEP sabe que el perfeccionamiento empresarial no navega, precisamente, por un mar de felicidad, sobre todo en tiempos de crisis mundial y recrudescido bloqueo norteamericano contra Cuba, que junto a la inercia de algunos mecanismos internos, complican el panorama para avanzar más rápidamente.

**—¿Continúa siendo el perfeccionamiento una coherente y prometedora experiencia en el diseño del nuevo modelo económico cubano?**

—El perfeccionamiento empresarial se tiene que poner a tono con ese nuevo modelo económico; tenemos la capacidad de respuesta, lo hemos demostrado. Empezamos con un Decreto-ley y a los diez años lo cambiamos, diseñamos diferentes metodologías para ayudar a las empresas sobre la implementación del perfeccionamiento. Tenemos que reaccionar y adaptarlo al modelo económico del país que está diseñándose.

**—¿Cuáles son los principales problemas que entorpecen la aplicación del perfeccionamiento en la economía cubana?**

—El problema más grave es la contabilidad, de eso no cabe la menor duda. Hay muchas empresas sin contabilidad, sin control. En la última supervisión al control interno, el 46 por ciento de las empresas no vinculadas a este sistema no lo tenía. Mientras que de las involucradas en el mismo, el 19 por ciento salió deficiente en este vital aspecto; es un número reducido, pero se han tomado medidas.

«Tenemos 60 empresas suspendidas del perfeccionamiento. En esos casos los trabajadores pierden el pago adicional, la empresa pierde todo su derecho, y para comenzar de nuevo el perfeccionamiento tiene que resolver el problema de la contabilidad. Ese es un requisito fundamental para que exista la empresa.

«Alrededor de 17 entidades se han reincorporado. Ahora la realidad es que otras que no aplican el perfeccionamiento no se han ocupado de resolver los problemas, y eso las limita para ingresar al sistema.

«Por otro lado hay empresas con pérdidas, lo cual es otra limitante para entrar. Cuando terminamos el año 2009 en el país hubo alrededor de 460 empresas con pérdidas; nosotros tuvimos 71. Es un problema real, que quizá sea el resultado de una mala gestión, con un impacto negativo en los resultados económicos de la empresa y del trabajador individual.

«Esa es una diferencia grande que hay con el perfeccionamiento; tú ves las empresas grandes que tienen pérdidas igual y no pasa nada, los trabajadores cobran íntegro el salario, pero aquí cuando hay pérdida se pierde un por ciento y a veces es considerable, es el 30 por ciento del salario de la gente, y se pierde la divisa».

**—¿Considera que los organismos de la Administración Central del Estado le otorgan la debida prioridad a este sistema?**

—Ha habido un cambio; los jefes de organismos nos atienden, nos apoyan. Algunos que han avanzado más rápido que otros, ganaron terreno y es más fácil seguir el camino. Hay otros que todavía no han despertado, pero pensamos que tendrán que hacerlo obligatoriamente. Chequeamos de forma trimestral con los ministros la marcha del perfeccionamiento. Los jefes de organismos se reúnen todos los meses con la dirección del grupo gubernamental para analizar el resultado de todas las empresas en perfeccionamiento, y se discute su compromiso, cuál es el estado de la contabilidad, por qué no se incorporan...

«Desde el año pasado hay una respuesta por parte de los organismos; algunos que estaban atrasados, como por ejemplo la Sideromecánica, se ve que van a una marcha reforzada; eso no quiere decir que el sistema no tenga debilidades; en algunos momentos ha habido poca exigencia y nosotros nos sentimos responsables de todo.

«Hay organizaciones empresariales que prácticamente están cubiertas por el perfeccionamiento: el Níquel el ciento por ciento, al igual que Electricidad y CUPET, tres ramas muy importantes de la economía que están completamente en perfeccionamiento; en el MICONS casi todos los grupos están aplicándolo. Hemos ido avanzando poco a poco, porque este cambio de sistema no se asimila fácil por las empresas. El modelo no es una meta masiva; es un sistema en el que hay que ir paso a paso hasta lograr que la mayoría de las empresas lo apliquen».

**—Es un problema la certificación o aval de los sistemas de calidad de las empresas en perfeccionamiento...**

—Hemos avanzado mucho en eso, en el cuidado del medio ambiente, incluso en la certificación del Sistema de Capital Humano. Del total de empresas que están certificadas, el 80 por ciento están en perfeccionamiento. Las 29 que llevan 10 años implementándolo tienen aplicado el Sistema de Calidad, hay algunas que han ganado premios iberoamericanos de calidad.

**—¿Los sistemas de pago se aplican con todo el rigor en estas empresas?**

—Tenemos que perfeccionarlos con la visión del pago por el resultado final que tiene la empresa en la producción y los servicios, y no pagar por proceso. Hoy se paga mucho a destajo, pero el destajo no mira el todo, mira una parte; hay que buscar la forma en que todo el mundo esté vinculado al resultado final; fórmulas hay, no hay que hacer una investigación.

**—¿En tiempo de crisis cómo pueden sortear la escasez de insumos las empresas en perfeccionamiento?**

—El perfeccionamiento no está alejado de los problemas del país; cuando hay falta de divisa, la empresa tiene falta de divisa, no están en una urna de cristal. Hoy tenemos una situación difícil con la liquidez en divisa y la productividad y muchos de los problemas de productividad están dados por la falta de sistematicidad en el abastecimiento.

«En tiempos de crisis hay que comprar para las empresas más eficientes, las que producen para el exterior y las que sustituyen importaciones; o sea, tenemos que poner hoy los recursos fundamentales en las empresas en perfeccionamiento, como las de Biotecnología; la Agricultura está priorizada, la Construcción también...».

**—¿Cómo valora el hecho de que el grueso de las ventas de estas empresas se efectúe en moneda nacional, pero los recursos que necesitan haya que adquirirlos en divisa?**

—Debemos ir, como se ha dicho, a una sola moneda; cuando eso ocurra habrá que ir a comprar la divisa;

siempre con el control de cambio, usted puede comprar tanto y tanto.

«Esta es una situación que tiene el país; hay un control de cambio, empresas que trabajan en MN y empresas que trabajan en divisa; en el plan se incluye un monto grande de importación siempre a sabiendas de que nuestro principal problema es la disponibilidad de divisa. A veces no se tiene todo lo que hace falta y no se puede dar, pero se priorizan los sectores más importantes de la economía para garantizar la alimentación del pueblo, la medicina, la educación y se va garantizando el desarrollo.

«Hay inversiones muy fuertes que se piensan hacer en este quinquenio, que resultarán muy importantes para la economía nacional, y se van a hacer y el dinero se va a poner... Se trabaja en diferentes experimentos, y las empresas en perfeccionamiento están volcadas a esto también y con mucho deseo de trabajar y de cooperar».

**—¿Los directores de las empresas en perfeccionamiento pueden decidir qué hacer con la divisa en función del desarrollo de la entidad?**

—No, eso hoy no está aprobado. Los directores de empresa, en primer lugar, cuando se hace el plan programan sus necesidades de divisa para inversión, para compra y exportación. Si se ajustan en ese marco, generalmente se les aprueban sus pedidos, siempre partiendo del criterio de que la divisa es un problema estratégico para nosotros.

«A veces las fábricas tienen situaciones difíciles que no han podido resolver; pero el plan, si está bien hecho, se aprueba por el Ministerio de Economía y Planificación y el problema puede tener solución; quizá no se te da todo en enero, pero se te da en febrero o marzo; se te va dando y vas produciendo».

**—¿Cómo enfrentan una situación imprevista que requiera recursos no contemplados en el plan?**

—Lo que no esté en el plan no se puede aprobar; si es en moneda nacional y el recurso está en CUP y lo puede comprar en un lugar donde venden en CUC, se puede resolver; pero si es una situación imprevista que significa comprar en divisa fuera del país, eso lo aprueba el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, porque de otra forma no se estabiliza el plan; ya se logró que el plan corriente esté estabilizado, no se gasta más de lo que se ingresa. Si cada vez que aparece alguien con una petición nueva y esta se mete en el plan, esa estabilidad se pierde, y así está informado todo el mundo.

**—Para muchos empresarios resulta complicado el número de controles y solicitudes de información que les hacen desde todas partes. ¿Cuál es su percepción del asunto?**

—La llamada estadística negra afecta a las empresas; es el exceso de solicitud de información, que a veces es la misma información pero en modelos diferentes y diferentes personas. Hay entidades a las que les han hecho en un año más de 80 controles y así no se puede trabajar; los controles, la información, las reuniones donde tiene que venir el director...

«Hay que disminuir las solicitudes de información; lograr que se pida lo que realmente haga falta. Uno de los problemas reales que tiene el sistema empresarial es la cantidad de información que hay que brindar, y eso se tiene que racionalizar. Espero que el modelo económico trate ese asunto y se le ponga coto».

<http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2010-07-03/visteme-despacio>

