

ARTÍCULO ORIGINAL

El perfeccionamiento de la gestión de la empresa estatal y sus retos actuales en Cuba

Improving the State Enterprise's Management and its Current Challenges in Cuba

Luis del Castillo Sánchez

Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.

RESUMEN

Para garantizar con efectividad las transformaciones de la empresa estatal cubana, como eslabón básico de la economía, se requiere del diseño e implementación de un sistema institucional coherente, integral y creíble, en el que se establezcan «reglas de juego» claras en la separación de las funciones estatales y empresariales. En cuanto a los modelos de gestión empresarial y la participación democrática del colectivo laboral, se deben experimentar múltiples formas que incentiven el espíritu empresarial innovador y que combinen la eficiencia, la eficacia, la competitividad y el cumplimiento del encargo social, con autonomía responsable.

PALABRAS CLAVE: junta de gobierno, modelo de gestión, propiedad social.

ABSTRACT

In order to effectively guarantee the Cuban states enterprise's transformations, as the economy basic step, a comprehensive institutional system's design and implementation is requires, in which it is possible to set clear regulations as to the separation of state and entrepreneurial functions. As to the entrepreneurial management models and democratic participation of the working staff, many ways should be experimented that encourage the innovative entrepreneurial spirit and which combine efficiency, competitiveness, and the fulfillment of the social responsibility, all of it with a responsible autonomy.

KEYWORDS: government board, management model, social property.

Introducción

En los análisis y diseños sobre el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) en Cuba, han predominado los enfoques técnico-productivos y sociotécnicos hacia dentro de la organización empresarial, pero ha sido insuficiente el enfoque socioeconómico del sistema empresarial dentro del sistema económico e institucional del país. En consecuencia, el análisis de las causas de los problemas que ha atravesado el perfeccionamiento empresarial se ha quedado en algunos casos a un nivel muy superficial, en el que el empresariado nacional ha tenido la peor parte, soslayándose la responsabilidad de los niveles superiores de dirección.

Las concepciones y prácticas erradas sobre la realización de la propiedad social, bajo la forma estatal y la planificación central, conducen a ignorar o subestimar el rol que debe tener la gestión empresarial en cuanto al emprendimiento y la innovación, el aprovechamiento de las oportunidades del mercado, la captación y generación de recursos financieros, la necesidad de tomar decisiones bajo condiciones de autonomía y asunción de riesgos para el aprendizaje de una gestión responsable.

Por otra parte, con el necesario reconocimiento del sector privado en sus diferentes variantes, ha aparecido con mayor fuerza la crítica al sector empresarial estatal en la que, a veces, no se distingue si responde a las particularidades que debe tener la pequeña y mediana empresa privada por su ámbito de actividad o se arremete contra la propia existencia de la empresa estatal, al incorporar en su esencia todas las deformaciones prácticas en su funcionamiento que, al mismo tiempo, la han negado como entidad empresarial. Ello ha provocado un enorme daño con respecto a la necesaria renovación de su concepción y de las transformaciones como empresa, que en otras transiciones llevaron a un radical proceso de privatización. Además, se van a contraponer con otras formas de propiedad y gestión, como las organizaciones cooperativas, que fomentan la participación efectiva de los trabajadores y del colectivo en las decisiones, la libre elección y revocación de los directivos, la búsqueda de alternativas emprendedoras para el fomento de las inversiones y el financiamiento empresarial. Dicho análisis haría dudar del carácter socialista transformador que debería tener por su esencia la empresa estatal, por ello no es posible dejar los criterios esenciales sobre la naturaleza socialista de los procesos empresariales a su determinación solo por las coyunturas sociopolíticas o por la simple declaración política. Hay que distinguir entre los objetivos y la voluntad política para la construcción del socialismo, con la identificación automática de las transformaciones y organizaciones económicas que se generen bajo esta misma perspectiva. Esto se ha expresado históricamente en la declaración de un avance hacia más socialismo aunque los procesos económicos y sus resultados estuvieran indicando importantes retrocesos y negaciones.

En el artículo se valoran los cambios institucionales necesarios para el perfeccionamiento de la gestión de la empresa estatal y los principales retos del sistema de dirección y gestión empresarial, para que, en la práctica, se le pueda identificar como la forma empresarial fundamental y el eslabón básico del sistema económico.

Los cambios en el sistema de relaciones institucionales económicas con el sistema empresarial. Perspectivas e implicaciones

Entre los aspectos distintivos de la actualización del modelo económico se destaca la necesidad de crear un adecuado marco institucional en el proceso de implementación de las transformaciones que en el orden económico se deben realizar, a través de establecer en

primer lugar el sistema de normas jurídicas, teniendo en cuenta que el derecho lo debe dar la ley. Al respecto el presidente ecuatoriano Rafael Correa ha destacado que «puede considerarse que la primera y principal política económica en toda sociedad es construir un adecuado marco institucional, claro y predecible que permita a los individuos y al colectivo social tomar la mayor cantidad de correctas decisiones económicas» (Correa, 2014, p. 135). Se ponen ejemplos de antivalores que frenan el funcionamiento de las instituciones, como son: la cultura de la trampa, la cultura del poder y la disonancia cognitiva (doble moral).

De manera general, la relación entre el marco jurídico-político-institucional y los procesos económicos ha sido objeto de una creciente atención en los últimos años (Bergara, 2003). Desde el punto de vista de la economía institucional, la clara separación de los roles del Estado es esencial para su diseño, pues deben quedar nítidamente definidos los responsables de la elaboración de políticas, del control regulatorio y de la operación concreta en la prestación de los servicios. Consecuentemente, el resultado de la actividad regulatoria está vinculado a la calidad de las instituciones, como las legislativas, ejecutivas y judiciales; los intereses de los grupos sociales; las normas y costumbres generalmente aceptadas; la capacidad administrativa, entre otros aspectos.

Si la naturaleza esencial de la institucionalidad se concibe como el sistema de restricciones que permita coordinar la conducta humana, resulta pertinente incorporar sus aportes a la concepción de la transición socialista en su renovación actual. Todo ello en función de asegurar al sujeto humano en comunidad una institucionalidad que le garantice la posibilidad de su desarrollo y de realizar su proyecto de vida, sobre la base de anteponer la lógica del trabajo sobre la del capital; lograr una combinación de intereses a nivel del individuo, colectivo y sociedad que se oriente hacia una economía para la vida (Hinkelammert y Mora, 2014), sin exclusión social, con todos y para el bien de todos, en armonía con los procesos de la naturaleza.

Para garantizar con efectividad las transformaciones de la empresa estatal, como eslabón básico de la economía, se requiere del diseño e implementación de un sistema institucional coherente, integral, creíble y donde se establezcan reglas de juego claras entre los intereses de la propiedad social y la gestión empresarial, la separación de funciones estatales y empresariales, la posibilidad de impugnar la intervención de los organismos de dirección superior en las decisiones empresariales, afectando su eficiencia así como evitar el voluntarismo y la regulación espontánea por uno u otro organismo, que contradicen las atribuciones empresariales aprobadas legalmente.

Las contradicciones que se han puesto de manifiesto entre las resoluciones y programas aprobados a nivel nacional, con respecto al sistema de dirección y gestión empresarial, y el grado de su implementación práctica pueden ilustrarse con el reconocimiento que se realizó en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba (1997) acerca del proceso de perfeccionamiento y redimensionamiento empresarial, en cuanto a lograr empresas con niveles de eficiencia superior a otras formas de propiedad y gestión, otorgar niveles mayores de descentralización empresarial, lograr una integralidad de los procesos empresariales de acuerdo a las particularidades del sector, cubrir la necesidad de competitividad y aplicar las técnicas modernas de gestión, desarrollar incentivos de acuerdo a los resultados individuales y colectivos, así como reconocer la liquidación o reestructuración de empresas con pérdidas, entre otros aspectos.

Sin embargo, en 2007 se reconocía por la alta dirección del país que:

- No se le prestó al perfeccionamiento empresarial la prioridad y atención requerida en los últimos años por los OACE (organismos de la Administración Central del Estado) y los consejos de administración.
- Existía una atención superficial y poco sistemática a las empresas.
- Existían empresas en condiciones inadecuadas, de atraso tecnológico, en particular las de subordinación local.

Por otra parte, se ha presentado una contradicción entre la dirección empresarial que tiene interés en lograr mayor eficiencia y eficacia en sus resultados, la cual señala que los niveles superiores de dirección desconocen de gestión empresarial y sus exigencias. Mientras que, en dichos niveles, se indica que las empresas no saben gestionar y administrar los recursos financieros, de ahí la necesidad de centralizarlos ante las carencias financieras del país.

Todo estos señalamientos bajo un esquema muy centralizado o de recentralización, que comienza a desarrollarse desde finales de 2003, combinado con la mezcla de funciones estatales y empresariales, indudablemente ahogó las posibilidades de la mejora constante que exige la dirección y gestión empresarial. Independientemente de las experiencias exitosas acumuladas en determinados sectores de la actividad empresarial, no cabe duda de que se ha caracterizado por su pobre poder de cambio, el carácter estático de sus modelos de gestión y funcionamiento, las limitaciones en el desarrollo de los incentivos por el trabajo y la competitividad, así como en la configuración de sus actividades en el tiempo. En consecuencia, el sistema empresarial, de eslabón básico del sistema económico, ha quedado reducido al último eslabón bajo un sistema de dirección administrativa centralizada por parte de los organismos centrales, sectoriales y territoriales.

No pueden existir reglas claras en el orden institucional si no renovamos la concepción de la empresa estatal y delimitamos las responsabilidades de una y otra entidad. Se debe rebasar el marco estrecho del enfoque tradicional que prima en la literatura, como sector público (empresas públicas) o de la administración pública, vinculado al monopolio natural. En la transición socialista se trata de construir un nuevo tipo de Estado que, en su nuevo papel económico, se constituye en un medio (y no un fin) para asegurar la transformación gradual del trabajo asalariado en productores asociados. Ello debe lograrse a través de la integración participativa del colectivo laboral en los diferentes niveles de dirección y gestión empresarial, de forma similar a lo que ocurre en las formas cooperativas. Los principales elementos a tener en cuenta son: el sistema de responsabilidad colectiva e individual ante los resultados, el desarrollo de la cogestión, la transparencia y participación en la toma de decisiones empresariales, la motivación y formación de valores de cooperación y solidaridad. Dichos rasgos coinciden con las propuestas modernas de la dirección de empresas en cuanto al diseño de una estructura colaborativa. Por esta razón el Estado y sus instituciones no deben monopolizar la representación de toda la sociedad y suplantar o anular la pluralidad de actores sociales. Al respecto, resulta esencial asegurar el contrapeso democrático ante las posibles deformaciones burocráticas del poder estatal.

El modelo de gestión empresarial para la empresa estatal no puede quedar reducido al diseño simple y primario de un sistema de autogestión operativa y financiera que le permita reponer con

sus ingresos los gastos y obtener un margen de ganancia. Lo que debe caracterizar a la empresa estatal socialista es la evolución de sus formas y modelos de gestión como respuesta a los cambios en la oferta de productos y servicios; las exigencias del encargo estatal, de los mercados que atiende, sean nacionales o internacionales, y los potenciales a desarrollar; la distribución territorial de sus actividades; el nivel de relaciones con proveedores y otras entidades; los imperativos de los cambios tecnológicos y la innovación en el sector o sectores donde actúa. Por ello no es suficiente indicar la necesidad de una mayor autonomía de gestión, sino que deben concretarse sus formas e institucionalizarlas, para que no sean vulneradas en sus atribuciones y principios. La estructura de la propiedad no determina de forma automática el modelo, ni la calidad y capacidad de la gestión empresarial.

Uno de los aspectos cardinales para la transformación del modelo de gestión es la implementación práctica de la separación, dentro de la unidad de intereses a nivel social, entre la propiedad social sobre los medios de producción y la gestión empresarial. En esta dirección el proceso de perfeccionamiento de los OACE tiene como objetivo delimitar y separar las funciones empresariales de las estatales, proyectando la organización de sistemas empresariales mejor estructurados, acorde con las condiciones actuales del país.

Dado el nivel de complejidad de las relaciones de propiedad social en su forma estatal, en tanto existen múltiples sujetos con intereses y roles diferentes que requieren ser coordinados a nivel social, se reproduce en la empresa estatal o grupo empresarial la separación de la propiedad y la gestión. Se deriva de ello un conjunto de contradicciones que no responden solo al carácter estatal de la propiedad, sino también a la complejidad como organizaciones productivas en cuanto a la dirección y gestión. Dicha separación no implica la pérdida del control sino que supone una especialización de funciones, en tanto que el representante del interés social cede las tareas de dirección y gestión empresarial, dada la mayor especialización de dichas funciones.

Por su naturaleza, la dirección y gestión empresarial tiene un nivel de complejidad y abarca todo un conjunto de subsistemas (dirección, producción, capital humano, comercial, financiero, investigación y desarrollo, etcétera) que difícilmente el Estado, como centro socioeconómico único, con todas las funciones intrínsecas que tiene, pueda desempeñar con efectividad. Los intentos prácticos para que, desde el Estado, se realicen funciones empresariales de manera general han fracasado y generado estancamiento, falta de responsabilidad e interés ante los resultados, alejamiento de las decisiones con respecto a la realidad, voluntarismo burocrático, inercia e ineficiencia en la toma de decisiones.

En primer lugar, deben definirse claramente las atribuciones y funciones del propietario, representado por la Junta de Gobierno y, por otra parte, de la gestión, representada por el Consejo de Dirección de un grupo empresarial y de sus empresas independientes. La Junta de Gobierno constituye el interés del Estado como representante de la propiedad social sobre los medios de producción; por consiguiente, su objetivo fundamental es velar y supervisar porque se garanticen los intereses del propietario, así como el control global del proceso de trabajo por los productores asociados. El derecho de propiedad que ejerce en nombre de la sociedad se concreta en la definición de los estatutos y los principales objetivos de las empresas en sentido amplio, en el nombramiento de los miembros del consejo de dirección, el establecimiento de objetivos en la política de aportes, la comprobación del desarrollo de los planes financieros y estratégicos por el consejo de dirección, el control de resultados y la aprobación de las cuentas y

distribución del beneficio. Sin embargo, la complejidad se deriva de que tal objetivo debe cumplirse sin que la Junta de Gobierno intervenga directamente en la gestión empresarial o suplante las funciones del gestor.

Si la Junta de Gobierno representa al Estado como propietario de los bienes sociales, debe estar subordinada al Consejo de Estado, ya que es el órgano que personaliza a la Asamblea Nacional entre uno y otro período de sesiones, ejecuta sus acuerdos y cumple las demás funciones que la Constitución le atribuye. Entre estas funciones se encuentra la de suspender las disposiciones del Consejo de Ministros y los acuerdos y disposiciones de las asambleas locales del Poder Popular que no se ajusten a la Constitución o a las leyes, o que afecten los intereses de otras localidades o los intereses generales del país.

Se debe ampliar la representación, en la Junta de Gobierno, de expertos de reconocido prestigio de las organizaciones empresariales, universidades, y asociaciones de profesionales; de trabajadores del sector; de miembros de la Asamblea Nacional o Provincial del Poder Popular, en especial su Comisión Económica; o del nivel correspondiente según el carácter de la empresa, para que ejerzan en nombre de los propietarios (los ciudadanos) la supervisión prudente y periódica de las empresas. El funcionamiento adecuado de la Junta de Gobierno estará determinado en la medida en que se verifique en los hechos la distinción de la actuación del Estado en su condición de representante de la propiedad de todo el pueblo y en su papel de regulador de la prestación de los grandes servicios y actividades de interés económico general, en el que las empresas tienen su campo de actuación. Ambas funciones deben estar cuidadosamente separadas y atribuidas a órganos diferentes. El Estado, como propietario, debe exigir el encargo estatal y la norma de rendimiento de la inversión estatal, y como responsable de la prestación de los servicios y de los objetivos de política económica a mediano y largo plazo, debe estar representado en el ministerio sectorial que corresponde. Este último puede determinarles a las empresas, bajo diferentes mecanismos, las prestaciones correspondientes, pero siempre sobre bases contractuales que aseguren su integridad patrimonial.

Algunos de los principios de funcionamiento de la Junta de Gobierno son:

1. Responsabilidad: debe definir su papel y responsabilidades por escrito, así como el código ético de su comportamiento.
2. Independencia: no debe subordinarse a los intereses particulares de una empresa u organismo, sino al interés social que representa.
3. Transparencia de la información y las decisiones: no debe existir información privilegiada por unos que afecte el desempeño de la Junta, todos sus miembros tienen igual derecho a recibir oportunamente la información y participar democráticamente en las decisiones que se tomen.
4. Los miembros deben tener dominio de la realidad del sistema empresarial que le corresponde y de las tendencias del sector y del mercado nacional e internacional.
5. Rotación de cargos y rendición de cuentas del papel de cada uno en la Junta.

Una propuesta, en nuestras condiciones, del sistema de relaciones institucionales económicas externas con el sistema empresarial como eslabón básico debe garantizar la delimitación de las

instituciones que cumplen funciones de propiedad, fiscales, de financiamiento, planificadoras y de política económica. En el caso de esta última, se hace referencia a la interacción del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), los organismos centrales y sectoriales en la dirección económica del país ante el sistema empresarial, en el cumplimiento de funciones estatales.

Para evitar la falta de integralidad de las decisiones, así como las contradicciones que en el sistema de regulación y control se han manifestado entre uno y otro organismo, debe preverse un sistema de ventanilla única ante los grupos empresariales, representado por el MEP, de manera que desde los niveles superiores de dirección se logre la integralidad y coherencia del mecanismo de planificación y regulación económica. El papel del plan se debe entender como regulador macro- y mesoeconómico de grandes proporciones en las que se materialicen las políticas y se definan expresamente los objetivos.

El plan así concebido exigirá que el OSDE (órgano superior de dirección empresarial) plantee cómo tributa al logro de tales objetivos y proporciones y se compatibilicen MEP-OSDE, lo que puede implicar la existencia de más de un OSDE al mismo tiempo. Una aproximación al marco de regulación planificada integral y al ámbito de actuación (no se refiere solo, ni de forma absoluta, al ministerio sectorial) de los OACE sobre el SDGE puede referirse a:

- La determinación del encargo estatal,¹ donde proceda, bajo la forma de contrato-programa.
- El nivel de rendimiento de la inversión estatal de acuerdo al sector, establecido como un porcentaje de la inversión estatal promedio, que debe retribuirse al Estado como propietario.
- La dirección del proceso de reestructuración y redimensionamiento de los sectores productivos de acuerdo a los programas de desarrollo.
- La fijación de precios y tarifas de las actividades reguladas centralmente.
- La garantía del nivel de inversiones centralizadas según la estrategia del país.
- La promoción y supervisión de los estándares técnicos de calidad de la producción o del servicio.
- La resolución de conflictos entre el sistema empresarial, sus unidades empresariales de base o de cadena productiva; entre las entidades sectoriales y la administración local, por citar algunos.
- La separación de las funciones de política económica nacional y sectorial de las entidades que deben realizar su regulación, en función de los intereses de la sociedad, entendida como cliente final.

A través de las políticas económicas nacionales, sectoriales, fiscales, monetarias, y del sistema financiero bancario se debe configurar un entorno nacional que sea dinámico y estimulante para incentivar en las empresas y sus directivos la innovación y el desarrollo tecnológico; la satisfacción del cliente con calidad; el fomento de las exportaciones y la

internacionalización de las empresas, con medidas de presión interna; el estímulo a la competitividad en el mercado nacional e internacional y la creación de redes empresariales, lo que determina su estrategia y configura estructuras organizativas flexibles y adaptadas al cambio. Además, el desarrollo de la infraestructura para atraer la inversión extranjera directa, la claridad de sus reglas y, en general, la promoción de la realización de las potencialidades del capital humano formado, en su conexión con el desarrollo económico.

Lo anterior debe ir acompañado del sistema de instituciones de derecho, que proteja las atribuciones que por ley se le otorgan a la empresa, para que su dirección o la del grupo empresarial puedan impugnar decisiones de niveles superiores que limiten o frenen la gestión empresarial. La afirmación de que los OACE atienden pero no dirigen el sistema empresarial no debe quedar solo como expresión de buena voluntad, pues teniendo en cuenta las experiencias negativas que se han puesto de manifiesto en la dirección de la economía y del sistema empresarial, deben concretarse institucionalmente las normas sobre el ámbito de la atención de los OACE y sus límites. En consecuencia, es necesario que los problemas externos vinculados a factores institucionales, detectados en el diagnóstico empresarial, sean objeto de atención paralelamente al desarrollo de las diferentes etapas del SDGE por el Grupo Gubernamental o las Juntas de Gobierno, de manera que se puedan coordinar líneas de actuación a nivel de los organismos centrales, ramales y los OSDE del país.

Transformaciones en el modelo de gestión de la empresa estatal

Se ha reconocido que una de las tareas más complejas es el proceso de transformación del modelo de dirección y gestión de la empresa estatal, pues depende estratégicamente de las transformaciones globales de la economía. Sin embargo, una de las peculiaridades del proceso de actualización ha sido la prioridad otorgada al sistema de normas jurídicas que debe acompañar la implementación de los Lineamientos; en esta dirección los principales cambios que han modificado los decretos² y las regulaciones se han dirigido a:

- Reconocer institucionalmente la flexibilidad del objeto social de las empresas. Consecuentemente, en las directivas del plan 2014, se indicaba la necesidad de concluir el proceso de actualización del objeto social de las empresas según cronograma aprobado, de manera que les permita actuar con flexibilidad y explotar sus potencialidades y capacidades instaladas en correspondencia con la política aprobada.
- Derogar lo establecido en cuanto a la aprobación del plan empresarial por la dirección del OACE o Consejo de Administración Territorial correspondiente. Se establece que el plan es aprobado por la dirección de la OSDE.
- Definir el encargo estatal y la posibilidad de vender en el mercado el excedente.
- Derogar que el Estado sea el propietario de todas las utilidades empresariales, por lo que se puede retener por el sistema empresarial hasta el 50 % de la utilidad después de impuesto.
- Eliminar las restricciones en la formación y aplicación de los sistemas de pagos por el rendimiento del trabajo.
- Cambiar los tipos de reservas a crear por el sistema empresarial.

- Crear una nueva legislación en materia de contratación económica, según el Decreto-Ley No. 304 y el Decreto No. 310.
- Diseñar el funcionamiento de la estructura organizativa para concebir la empresa como una red de pequeñas y medianas unidades empresariales de base.
- Establecer los niveles descentralizados de las inversiones.
- Formar precios descentralizados de acuerdo con su correlación con los precios del mercado.

Resulta muy positivo el conjunto de resoluciones aprobadas para dinamizar la gestión de la empresa estatal; sin embargo, está presente un conjunto de factores externos que frenan las potencialidades a corto plazo de tales medidas, como son:

- La tasa de cambio fijada para el sistema empresarial estatal penaliza las exportaciones y estimula las importaciones.
- Una alta dependencia de los flujos de recursos materiales y energéticos en función de la situación de las finanzas del país determina los criterios de asignación administrativa basada en balances materiales globales, limitando la acción de las relaciones monetarias mercantiles.
- La obsolescencia tecnológica acumulada durante todos estos años afecta la competitividad empresarial.
- Las insuficientes y retardadas acciones integrales y locales para darle capacidad adquisitiva diferenciada al salario devengado en el sector estatal, a la espera de que aumente la productividad, en contraposición con la flexibilidad para su incremento en el sector privado y el crecimiento de los ingresos no laborales que presionan sobre la demanda efectiva.
- Las limitadas posibilidades para la realización de las actividades de importación y exportación por las empresas de acuerdo a sus necesidades descentralizadas.
- El insuficiente desarrollo de los mecanismos financieros para la sustitución de importaciones y el funcionamiento general de la empresa.

En la misma medida en que se superen las limitaciones anteriores y se garantice la autonomía y responsabilidad gerencial para las empresas estatales, se podrá implementar en la práctica el Lineamiento 17 (PCC, 2011), en el que se señala que las empresas estatales o cooperativas que muestren sostenidamente pérdidas en sus balances financieros, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras serán sometidas a un proceso de liquidación o se podrán transformar en otras formas de gestión no estatal, cumpliendo con lo que se establezca al respecto.

Ante las entidades con pérdidas, se propone establecer y controlar un programa para su eliminación en un término aceptable en el tiempo. Una vez concluido dicho período, no se continuará financiando las pérdidas y se procederá a:

- Concebir un programa de reestructuración de la deuda con la participación de acreedores, organismos sectoriales que atienden la actividad empresarial y la Junta de Gobierno.
- Sustituir el consejo de dirección.
- Desarrollar un proceso de reestructuración empresarial y liquidar la entidad cuando sea socialmente recomendable.

De esta manera, se comenzaría a cambiar una de las principales objeciones al funcionamiento eficiente de la empresa estatal, que es la valoración de que en dichas entidades

el empresario público, esto es los directivos, burócratas o técnicos a quienes se confían las empresas del Estado saben que allí nunca pasa nada: gane o pierda, triunfe o fracase como tal la empresa no tiene problemas de supervivencia. El Estado acudirá siempre que sea necesario a alimentar sus arcas y a enjugar sus déficits (Gaspar Ariño, 1980, p. 25).

Resulta un hecho comprobado en la práctica de la administración que, bajo similares condiciones, restricciones y oportunidades dentro del mismo sector de negocios y del entorno general y el marco regulatorio en que se desempeñen, hay empresas que desarrollan un oficio y ventajas sostenibles que les garantizan la supervivencia y el éxito, a diferencia de otras que desaparecen o se sostienen gracias a subvenciones estatales. Una explicación para ello está en el subsistema gerencial como factor decisivo que marca la diferencia entre esfuerzos y resultados, entre los enfoques claves para la dirección de la empresa que tributan a su sostenibilidad y deben asimilarse por el SDGE de la empresa estatal, de acuerdo a las particularidades del sector o ámbito de negocios en que se desarrolle.

Consideraciones finales

Entre los principales retos que enfrenta el SDGE se pueden relacionar los siguientes:

- Garantizar la separación entre las funciones estatales y empresariales, a través de un sistema institucional coherente, integral, creíble y donde se establezcan reglas de juego claras entre los intereses de la propiedad y los de la gestión empresarial. Se debe lograr que la Junta de Gobierno cumpla su rol de representante de la propiedad social.
- Experimentar múltiples modelos de gestión y participación democrática del colectivo laboral como productor asociado.
- Considerar formas novedosas de estructuras empresariales como alternativas a las estructuras grandes y complejas que limitan la toma de decisiones.
- Priorizar las transformaciones del sistema empresarial para el sector exportador y las alianzas con la inversión extranjera.

- Precisar la relación del modelo de negocio o de gestión con la estrategia empresarial y derivar de ella la estructura organizativa del sistema empresarial.
- Fomentar el espíritu empresarial innovador, donde se combinen la eficiencia, la eficacia, la competitividad y el cumplimiento del encargo social, con autonomía responsable.
- Lograr que las unidades empresariales de base puedan comportarse como pymes, con un menor nivel de riesgos, al insertarse en redes empresariales.
- Fomentar la preparación y selección de empresarios.

En el diseño del modelo de gestión es esencial reconocer la experiencia nacional e internacional en la dirección estratégica, a nivel de empresa o grupo empresarial. Al respecto, es necesario ir superando el concepto de empresa aislada, limitada por su pertenencia a un organismo sectorial, que se relaciona con proveedores y clientes a través de regulaciones administrativas o por vínculos comerciales, pero con una relación con ellos muy próxima a la confrontación. Además se debe concebir una red empresarial donde cada empresa controle directamente aquellas actividades en las que tiene una competencia distintiva y obtenga lo que necesite del resto de los socios, con los que entabla relaciones estables de cooperación y confianza a largo plazo. La experiencia que se vaya obteniendo de las diferentes organizaciones empresariales con la implementación de los cambios señalados contribuirá a la posterior generalización de los principios y conceptos establecidos en el SDGE para todo el sistema empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGARA, M. (2003): *Las reglas de juego en Uruguay. El entorno institucional y los problemas económicos*, Editorial Trilce, Montevideo.
- BLANCO, H. (2005): «Estudio preliminar sobre prácticas de aprendizaje organizacional en empresas cubanas», en *Cuba: crecer desde el conocimiento*, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, pp. 261-280.
- CODINA, J. A. (2014): *Habilidades directivas*, Editorial Academia, La Habana.
- COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS, REPÚBLICA DE CUBA (1998): *Bases generales del perfeccionamiento empresarial*, La Habana.
- CORREA, R. (2014): *Ecuador: de Banana Republic a la no república*. Fondo editorial Casa de las Américas, La Habana.
- GASPAR ARIÑO, O. (1980): «La empresa pública: una casa sin amo», *Revista Moneda y Crédito*, n.º 152.
- HINKELAMMERT, F. Y M. HENRY (2014): *Hacia una economía para la vida*, Editorial Caminos, La Habana.

- LEÓN EMILIO, I. (coord.) (2011): *Europa oriental: del derrumbe al neoliberalismo*, Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- MARX, C. (1973): *El Capital*, t. 3, Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- MENÉNDEZ REQUEJO, S. (1995): «La decisión de endeudamiento ante la información asimétrica», *Revista de Financiación y Contabilidad*, n.º 82, pp. 83-100.
- OTAEGUI MURUA, J. M. (1997): «¿Es relevante la propiedad de la empresa?», *Economistas*, n.º 73, Colegio de Economistas de Madrid.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (1997): *Resolución económica del V Congreso del PCC*, La Habana.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (2011): *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, La Habana.
- PORTER, E. M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Editorial Vergara. Buenos Aires.
- SERVICIO DE ESTUDIOS DEL BANCO DE ESPAÑA (1997): «Empresa pública y empresa. privada: Titularidad y eficiencia relativa», documento de trabajo 97/23.
- YERA MARCELO, L. (1996): «El estado socialista y sus empresas: una reflexión necesaria». *Cuba: Investigación Económica*, n.º 4, pp. 39-68.

RECIBIDO: 12/10/2015

ACEPTADO: 18/11/2015

Luis del Castillo Sánchez. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: luiqui@fec.uh.cu

NOTAS ACLARATORIAS

1. Debe mantener su carácter estable durante el cumplimiento del plan y, de forma general, no debe abarcar el 100 % del nivel de actividad del grupo empresarial o empresa en particular

2. Se modifican veintiocho artículos y derogan noventa del Decreto-Ley 281, y se establecen las normas jurídicas por parte de los organismos Ministerio de Economía y Planificación (MEP), Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).