

LOS LLAMADOS EMPRESARIOS CUBANOS Y LA TRANSICION EN LA ISLA

Gerardo González Núñez

Cuando se habla de transición se presupone todo un proceso de transformaciones económicas y políticas que parten de unas determinadas condiciones que serían su punto de partida para arribar a una nueva configuración sistémica o punto de llegada.

La nueva configuración sistémica puede ser el resultado de un cambio radical en el régimen de propiedad y en las estructuras de poder, como ha sido el caso de los proyectos socialistas conocidos e incluso lo que se ha pretendido hacer en Europa Oriental desde 1989. Puede ser también el resultado de un cambio que preserve los elementos esenciales de las bases económicas y políticas precedentes, pero que implique nuevas formas de concebir, organizar y conducir una sociedad como han sido las “transiciones democráticas” en el cono sur latinoamericano.

Sin embargo, sea uno u otro el punto de llegada de la transición, no deja de ser un proceso muy complejo, no exento de contradicciones y de posible resultados imprevistos e indeseados. En este escenario el sujeto social también experimenta cambios y dado que es el gran protagonista y principal beneficiario o perjudicado de una transición, es muy importante explorar cuáles son sus percepciones sobre el cambio, las condiciones que tiene para enfrentarlo y adaptarse al mismo.

En Cuba el liderazgo ha negado sistemáticamente cualquier posibilidad de cambio, incluso ha detenido

la aplicación de las reformas anticrisis. Sin embargo a pesar de dicha obstinación las circunstancias en que ha evolucionado la realidad cubana bajo los efectos de la crisis y de las medidas para conjurarlas han contribuido a incubar los gérmenes para una transición hacia otro tipo de sistema económico y político

Por tanto, Cuba se encuentra en un proceso embrionario de transición que no es fruto de ningún programa estratégico del actual liderazgo. Es una transición espontánea, que está emergiendo desde el seno de la sociedad civil y que evoluciona contradictoriamente, sin coherencia sistémica. Es una transformación que, si bien sus primeros vestigios emergieron poco antes de la crisis económica, comenzó a potenciarse y a definir algunos de sus rasgos más claramente con ella y con las medidas anticrisis aplicadas.¹

Uno de los elementos que caracterizan esta transformación embrionaria son los cambios en el escenario económico que han permitido, entre otras consecuencias, la emergencia de un nuevo tipo de empresario que surge en el contexto de una economía que se ha ido permeando de las características y exigencias de un mercado mundial altamente competitivo y que no podrá prescindir de ellas si su aspiración es lograr una reinserción estable y beneficiosa en el sistema económico internacional.

El nuevo empresario ha surgido en empresas cuya actividad está vinculada más directamente o al menos

1. Cfr. Gerardo González, *Premisas y condicionantes para la transición en Cuba*. Trabajo en proceso de publicación.

se rigen por las reglas de juego del mercado mundial, que cuentan con el beneficio de la inversión extranjera o siendo totalmente estatales su fuente y destino productivo lo constituye el mercado exterior.²

La presencia de este nuevo empresario es más visible en dos subsistemas empresariales. Uno de ellos son las empresas subordinadas a organismos de la administración central del Estado cuya actividad principal puede ser externa o no. Estas empresas—que pueden ser comercializadoras o productivas o vincular ambas actividades—funcionan bajo un régimen de autonomía en su gestión que se ha ido otorgando y ampliando paulatinamente en los últimos años como parte de un proceso de descentralización empresarial, que en los inicios se había verificado como un proceso experimental desarrollado por algunos ministerios, pero que en los últimos 3 años se ha desarrollado bajo la guía y monitoreo del Consejo de Ministros.

El otro subsistema empresarial está constituido por empresas que funcionan con estatus de institución privada. Son básicamente corporaciones vinculadas al comercio exterior y a la actividad turística que actúan con absoluta independencia con respecto al Ministerio de Comercio Exterior y a otros organismos estatales, muchas de ellas inscritas en el extranjero como empresas no cubanas. Uno de los rasgos más significativos de esta independencia es el control autónomo de los recursos financieros que ellas poseen, ubicados mayormente en cuentas bancarias en el exterior y cuya movilización se realiza bajo la firma del gerente de la empresa. La mayor parte de estas empresas están nucleadas en dos grandes holdings: CIMEX y Cubanacán, S.A.

El contacto con el mercado mundial garantiza al nuevo empresario una reproducción y prosperidad personal y familiar elevada, el desarrollo de patrones de

consumo muy sofisticados, pero además le provee de una cultura organizacional y tecnológica general y empresarial en particular muy novedosa en comparación con la existente en el resto del conjunto empresarial de la Cuba de hoy, así como también pueden disfrutar de mayores cuotas de poder. Ello hace que este empresario adquiera una alta capacidad de convocatoria en diversos sectores de la sociedad civil cubana.³

Por ello, es muy importante observar como este nuevo empresario va evolucionando al compás de los cambios en Cuba y como va delineando su proyección ante la sociedad y su percepción sobre la situación actual de la isla. Precisamente, este trabajo pretende adentrarse en esa problemática al explorar tres áreas de interés: la percepción del nuevo empresario sobre la crisis económica y la actividad empresarial; sus opiniones sobre los cambios económicos que hay que introducir, principalmente en la esfera empresarial; y su percepción sobre su papel en la sociedad.

Los resultados que expondremos fueron el fruto de una extensa investigación de 4 años de duración, la cual persiguió dos objetivos bien delimitados: primero, analizar la proyección de ese empresario frente a la integración de Cuba en el Caribe, resultados que fueron publicados en 1997.⁴ El segundo objetivo, fue valorar su percepción sobre la problemática económica interna de la isla, lo cual constituye el contenido de este trabajo.

EL EMPRESARIO CUBANO: ¿REALIDAD O EUFEMISMO?

No abundan los estudios sobre las características del hombre de empresa en sistemas socialistas, por lo tanto, muchos de los estudios sobre los empresarios, ya sea como agente económico o sujeto social, se basan en experiencias capitalistas, ya sea en su papel de

2. Hay otro nuevo empresario que ha surgido en el seno del mercado doméstico con la entrada en escena del trabajador por cuenta propia, pero el mismo no fue objeto de estudio de este trabajo

3. Cfr. Haroldo Dilla, "Comunidad, participación y socialismo: reinterpretando el dilema cubano," en Haroldo Dilla (comp.), *La participación en Cuba y los retos del futuro* (La Habana: Centro de Estudios sobre América, febrero de 1996).

4. Gerardo González, "Posibilidades y realidades de la integración de Cuba en el Caribe: percepciones del empresario cubano," *Revista de Ciencias Sociales*, No.2, Universidad de Puerto Rico (enero de 1997). Versión en inglés publicada en *The North-South Agenda*, Paper 26, North-South Center, University of Miami (May 1997).

propietario o como componente del aparato jerárquico de las empresas en cuestión. Son también considerados empresarios aquellos sujetos que trabajan en empresas estatales bajo un régimen capitalista, por cuanto tales empresas juegan un papel en el proceso de reproducción del sistema.⁵

En este contexto, existen otros estudios que enfatizan más en los rasgos que debe tener un sujeto para ser caracterizado como empresario, como son: el espíritu de innovación, gran capacidad de iniciativas, la percepción de oportunidad, el cambio y la propensión al riesgo, este último, para muchos, la característica más esencial que debe definir a un hombre de empresa.⁶

Todas estas características están referidas a la capacidad de toma de decisión que pueda tener el hombre de empresa, por lo tanto, la posibilidad de exhibir o no estas cualidades va a estar en dependencia del grado de libertad que posea. Si labora en una empresa constrenida por controles de organismos superiores o por un marco legal inflexible, el poder de decisión de ese individuo va a estar disminuido, reducido al de un simple administrador.

En Cuba, la generalización del uso de los términos “empresario” y “gerente” es muy reciente y comenzó con la ampliación de los esquemas empresariales vinculados al comercio exterior y a la inversión extranjera en el país, concomitante con el incremento de la importancia de la empresa en el escenario económico cubano. El término “gerente” es usado popularmente de una forma genérica para identificar al sujeto que ocupa alguna posición jerárquica en empresas privadas o descentralizadas vinculadas a la actividad externa.

En el lenguaje de rigor del mundo de los negocios, el término “gerente” es para definir a la máxima figura del cuerpo de dirección de las empresas y expresa el reconocimiento de que el sujeto que ostenta tal con-

dición responde a los intereses de una compañía o firma. En Cuba no es diferente, ya que están subordinados a los intereses de la gran “corporación” que es el Estado cubano.

En general, el hombre de empresa cubano se enfrenta a las nuevas condiciones económicas con una cultura adquirida por la existencia de una forma centralizada en el manejo de la política económica donde los intereses más generales de la sociedad han predominado sobre los empresariales, lo cual se ha constituido en una seria limitante para el despliegue de iniciativas y acciones autónomas. Como planteó uno de los entrevistados en esta investigación, llamarle empresario al hombre de empresa cubano es un eufemismo, ya que su comportamiento oscila entre el saber y el no poder, entre el saber y el no querer y entre el no saber y el no poder.

Dado que el tópico de la definición del término “empresario” es complejo y trasciende los objetivos de la investigación, decidimos como criterio utilitario, aplicar la definición de “empresario” a lo que realmente es el actual cuerpo de dirección de las empresas seleccionadas para el estudio.

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

Uno de los problemas metodológicos que tuvimos que enfrentar en el diseño de la investigación fué la selección de la muestra. En un principio aspirábamos a elegirla lo más representativa posible siguiendo concepciones y parámetros sociológicos y matemáticos, pero desistimos de ello por lo difícil que resultó obtenerla dada la carencia de estudios previos sobre el tema, de una base estadística confiable y la dificultad de acceder al empresario, por lo general, muy poco dado a colaborar en investigaciones académicas.

En la muestra prevalecieron las empresas comercializadoras por la experiencia acumulada en su relación y conocimiento de los mercados externos. Igualmente,

5. Cfr. Aline Frambes-Buxeda, “Aspectos sociales y políticos en la integración del Grupo Andino,” *Libro-Homines Tomo Extraordinario*, No. 7, San Juan, Puerto Rico (1990) y Mayra Góngora y Jorge Benítez, “El empresario en la integración latinoamericana (notas para un debate),” *Cuadernos de Nuestra America*, No. 21, CEA, La Habana (enero-junio de 1994).

6. Cfr. Bernal Ortega Siles, *El fomento de la empresariedad: una aproximación bibliográfica*, Documento de Trabajo 155, Instituto de Investigaciones de Ciencias Económicas. Universidad de Costa Rica (mayo de 1992).

las empresas vinculadas a las actividades turísticas fueron parte importante de la muestra. También trabajamos, aunque en menor número, con empresas que producen exclusivamente para la exportación y no son comercializadoras y empresas productoras (tanto para el mercado interno como para el externo) que en los últimos tiempos le han otorgado la facultad de hacer las gestiones externas de la venta de sus producciones y/o de la adquisición de los insumos.

De acuerdo a la forma de subordinación, el universo de empresas con el que trabajamos fue el siguiente:

1. Empresas subordinadas al Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX). Son empresas cuya misión es la realización en el mercado externo de los principales productos de exportación, muchos de ellos estratégicos, y la adquisición de los bienes imprescindibles para el funcionamiento del país. Estas empresas funcionan bajo un régimen altamente centralizado de dirección ejercido desde su ministerio. A estas empresas las llamaremos convencionalmente **Empresas Centralizadas**.
2. Empresas subordinadas a organismos de la administración del Estado cuya actividad central no es necesariamente externa. Son empresas que no están subordinadas al MINCEX ni al Ministerio de Inversiones y Colaboración Económica, los únicos organismos cuya proyección es exclusivamente el mercado externo. Estas empresas—que pueden ser comercializadoras o productivas o vincular ambas actividades—funcionan bajo un régimen de autonomía en su gestión que se ha ido otorgando y ampliando paulatinamente en los últimos años como parte de un proceso de descentralización empresarial. Las llamaremos convencionalmente **Empresas Descentralizadas**.
3. Empresas que funcionan con un estatus de institución privada. Son básicamente corporaciones vinculadas al comercio exterior y a la actividad turística que actúan con absoluta independencia

con respecto al MINCEX y a otros organismos estatales. Las denominaremos convencionalmente **Empresas Privadas**.

En las empresas identificamos como sujeto de investigación a sus dirigentes y a aquellos especialistas que por su función tienen una proyección permanente hacia el mercado externo. Los instrumentos utilizados para explorar el sujeto fueron: encuesta (se encuestó a 62 empresarios), entrevistas no estandarizadas y dinámicas de grupo. En total trabajamos con 91 empresarios.

PERCEPCIONES SOBRE LA CRISIS ECONOMICA Y LA PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL ACTUAL

Uno de los elementos claves para entender el estado de la economía cubana y encontrar soluciones a la crisis es el conocimiento de las causas de la misma.

La génesis de la crisis económica tiene una dimensión endógena y una exógena. La dimensión endógena está vinculada al agotamiento del modelo de desarrollo por vía extensiva aplicado por espacio de 40 años, potenciado por las deficiencias estructurales de la economía. La causal exógena es derivada de la pérdida de los mercados concesionarios con la quiebra del socialismo en Europa del Este y en particular en la Unión Soviética, el principal socio económico de Cuba. Desde entonces, Cuba no ha podido estabilizar un nuevo sistema de relaciones económicas externas. Un agravante en los esfuerzos por buscar alternativas de inserción en el mercado mundial ha sido el reforzamiento de las expresiones internacionalizadoras del bloqueo o embargo norteamericano.⁷

El liderazgo cubano se ha negado rotundamente a reconocer las causales endógenas de la crisis. En correspondencia con ello, consideran que la reinserción de Cuba en el sistema económico internacional será el fruto exclusivo de una política exterior más dinámica y no como el resultado de profundos cambios económicos internos. De esta forma han confiado en una recuperación económica basada solamente en la com-

7. Para un mejor análisis del diagnóstico de la crisis, cfr: Gerardo González, "Cuba y el mercado mundial," en Jorge Rodríguez Beruff (comp.), *Cuba en Crisis*, Universidad de Puerto Rico (1995) y Julio Carranza, "Cuba: los retos de la economía," *Cuadernos de Nuestra América*, No. 19, CEA, La Habana (julio-diciembre de 1992).

binación de medidas de ajustes internas, reformas no sistémicas y medios políticos e ideológicos. Es así que sólo decidieron aplicar algunas transformaciones emprendedoras cuando la crisis llegó a niveles intolerables y amenazaba con convertirse en una crisis social y política.

En la encuesta presenté las tres posiciones que existen en el debate sobre las causas de la crisis: la oficial, la que considera solamente los factores endógenos y la tercera que considera tanto los endógenos como los exógenos. Obtuve un resultado polar ya que el 52 por ciento de los encuestados marcaron la respuesta correspondiente a los factores externos (posición oficial) y el 48 por ciento consideró como causa de la crisis a los factores endógenos (crisis del modelo económico). Ningún encuestado marcó la tercera posición.

Esperábamos un resultado más abrumadoramente a favor de los factores exógenos, teniendo en cuenta la intensidad de la propaganda y el discurso oficial al respecto y lo peligroso que resulta dar opiniones divergentes al pensamiento oficial. Sin embargo la diferencia fue sólo del 4 por ciento, una diferencia poco significativa. No descartamos incluso que el resultado de la encuesta no haya reflejado realmente el pensamiento más íntimo de los encuestados y que incluso, en otro contexto, el resultado hubiera sido diametralmente diferente. Esta hipótesis está avalada por el hecho de que en las entrevistas y dinámicas de grupos, los empresarios se mostraron particularmente ávidos en expresar sus criterios acerca de los problemas endógenos más que hablar de las vicisitudes que acompañan a las causales exógenas.

Siguiendo con la encuesta, vimos también que estos resultados variaron de acuerdo al tipo de empresa según su subordinación: los empresarios vinculados a las empresas centralizadas consideraron que la principal causa de la crisis eran los factores exógenos, mientras que los de las empresas privadas y descentralizadas se inclinaron un poco más por los factores endógenos.

Probablemente, estas diferencias en las percepciones están dadas por el hecho de que las empresas centralizadas, al actuar en nombre de los intereses del gobierno cubano, experimentan con mayor rigor los efectos

del embargo y las presiones de los Estados Unidos sobre los potenciales socios de Cuba en terceros países, además de estar limitadas en su funcionamiento por la política y los acuerdos gubernamentales, además de que por el contexto donde estos empresarios trabajan, sus percepciones y opiniones están más alineadas con el pensamiento oficial.

No es tanto el caso de las empresas descentralizadas y privadas, particularmente estas últimas, las cuales operan en el mercado mundial con un nivel de libertad mucho mayor y por lo tanto no tienen que estar necesariamente vinculadas a opciones políticamente condicionadas, por lo que tienen mayor maniobrabilidad para buscar salidas alternativas a obstáculos que surjan, además de que sus percepciones son más flexibles y matizadas.

En cuanto a la problemática empresarial, varios fueron los principales problemas que focalizaron los empresarios que afectaban con mayor impacto el funcionamiento de las empresas. El problema de mayor preocupación fue la existencia de tendencias centralizadoras sobre la gestión empresarial. Este resultado es muy interesante ya que el 71 por ciento de la muestra de empresarios laboran en empresas con estatus de institución privada o con régimen descentralizado que al menos en el plano formal gozan de prerrogativas que no poseen las que continúan bajo una férrea estructura estatal.

Los empresarios provenientes de las empresas descentralizadas fueron mucho más incisivos en esta cuestión al señalar que las prerrogativas otorgadas no son suficientes para operar eficazmente en las nuevas circunstancias económicas nacionales y de acuerdo a las reglas del mercado mundial. A su vez, en aquellas áreas donde presentan relativa autonomía, la persistencia de tendencias centralizadoras los obligan a hacer constantes consultas tanto a los organismos superiores a los cuales están vinculados como a los organismos funcionales⁸ para realizar cualquier tipo de operación, desde abrir una filial de la empresa en el exterior hasta para determinar la política salarial. Las empresas privadas no escapan a esta problemática, aunque su impacto es mucho menor porque poseen una mayor autonomía de gestión.

Fue predominante en las opiniones la concepción de que una mayor autonomía significa la capacidad para decidir no sólo las formas y medios para alcanzar determinados objetivos sino también la posibilidad de determinar sus propias metas, o lo que es lo mismo, poseer no sólo la facultad de administrar sino también la de planificar y tomar decisiones autónomas sobre asuntos de su competencia.

Sin embargo, independientemente de estas valoraciones generales, pudimos constatar que las expresiones con respecto a la autonomía empresarial tenían matices diferenciados en cada entidad estudiada, explicables por las disímiles características técnico-productivas y de niveles de subordinación. Así, por ejemplo, una empresa productora exige que se le otorguen prerrogativas decisionales en el campo del manejo de los costos, particularmente en la determinación y ajustes de las escalas salariales y también en la búsqueda de fuentes competitivas para los insumos productivos; para una empresa exportadora, la autonomía empresarial debe priorizar la libertad para buscar mercados para sus exportaciones. En este aspecto, la queja más extendida es que los planes de exportaciones siguen bajando con un carácter muy directivo por parte de los organismos superiores, donde se le especifica a las empresas que, donde y cuanto exportar. A juicio de los entrevistados, ello entorpece en gran medida la proyección e inserción de las empresas en los mercados externos, en particular su capacidad para desarrollar campañas de mercadeo.

Pero más allá de estas diferencias, las percepciones de los empresarios también reflejaron cierta incompreensión de cuales serían las ventajas y desventajas de una mayor autonomía, e incluso, la carencia en muchos de ellos de una concepción integral sobre la misma.

Fue un lugar común reconocer que una de las atribuciones indispensables que define la capacidad de autonomía de las empresas es la de ser un sujeto decisorio en la planificación, incluida la tarea presupuestaria que en definitiva tiene una relación muy directa con el proceso de planificación al ser la expresión financiera de lo planificado. Es a nivel de la

empresa donde se puede calcular con más eficacia las necesidades y objetivos de la misma, como el consumo de bienes intermedios, el nivel de rentabilidad, la distribución de recursos para las inversiones no centralizadas, el balance de los recursos laborales y su ocupación, las partidas del presupuesto, entre otras. Para citar datos numéricos: en la encuesta realizada, al preguntar acerca de los principales atributos que debe tener la empresa para ejercer una efectiva autonomía en la dirección empresarial, el 75 por ciento de las respuestas obtenidas se inclinaron por la planificación de los indicadores técnico-económicos, como por ejemplo, niveles de costos, metas de exportación, etc, mientras que el 71 por ciento se pronunció por el manejo del presupuesto. En general, sólo el 54 por ciento de los encuestados se pronunciaron por ambos atributos en conjunto.

Ahora bien, un nivel aceptable de autonomía empresarial es sólo concebible a partir de una relación integral entre los atributos otorgados y los medios que aseguren su ejercicio. La interrelación entre los medios financieros y materiales es básica para valorar la capacidad de autonomía de una empresa ya que ninguna se encontrará con capacidad real de libre gestión si solamente posee autonomía en uno de los dos factores. Al parecer no hay una clara concepción de esta interrelación entre los dirigentes administrativos sometidos al estudio ya que si nos remitimos a la encuesta citada, sólo el 19 por ciento de las respuestas coincidieron en señalar conjuntamente al manejo del presupuesto y la adquisición y venta de bienes materiales y productivos como los principales atributos que una empresa no debe renunciar.

Es en el area del presupuesto donde se localizaron las mayores críticas provenientes de los empresarios que laboran en las empresas descentralizadas. De acuerdo a las prerrogativas otorgadas, estas empresas pueden planificar su presupuesto en relación a las necesidades del funcionamiento de la empresa. Sin embargo las tendencias centralizadoras operan en el momento de la ejecución del mismo, ya que no se puede ejecutar ningún gasto sin consultar con los niveles superiores

8. Organismos funcionales son aquellos que rigen areas especificas como la bancaria, la financiera, los precios, etc.

y estas decisiones están regidas por las necesidades nacionales. Ello es más estricto en el caso del manejo del presupuesto en divisas.

Otro factor que entorpece el desempeño empresarial y que fue ampliamente señalado es el sistema de organización empresarial prevaeciente. Según los entrevistados, el sistema fue funcional en su momento, cuando la economía estaba ajustada a las exigencias de la inserción de Cuba en el mercado socialista, pero en las circunstancias actuales resulta obsoleto. Concretamente expresaron que el divorcio entre las empresas productoras y las de exportación afecta la rápida respuesta de la producción empresarial cubana a los requerimientos de los mercados externos. Lo más preocupante es que en vez de reducirse la cadena producción-exportación, la misma va sumando nuevos eslabones al integrarse al espectro económico cubano empresas comercializadoras extranjeras o mixtas que están controlando cada vez más el comercio mayorista.

Con respecto al papel que juegan en la sociedad, en su mayoría, consideraron que se subestima al empresario cubano y que la base de tal subestimación radica en el hecho de que no hay un adecuado reconocimiento social de la labor que ellos realizan. Ello se expresa en varias dimensiones. En primer lugar, en el hecho de no sentirse como empresarios, sino como simple administradores de los recursos que el Estado les pone en sus manos, es decir, como bien me planteó uno de los entrevistados, el empresario cubano no se siente dueño de la actividad que dirige.

En segundo lugar, argumentan que en la designación, evaluación y fiscalización de los dirigentes empresariales se prioriza más los factores de carácter político que la propia capacidad de gestión del individuo. Decía uno de los entrevistados: “Muchas empresas las dirigen personas que fueron puestas ahí por su historia, su trayectoria política, pero no tienen conocimiento gerencial y esa misma historia le permite tomar decisiones sobre cosas que pueden estar o no estar regidas por los reglamentos, le permiten ser osados, no le temen a equivocarse porque su trayectoria y lealtad a la Revolución los respalda. Sin embargo, puedes tener a otra empresa similar, a otro empresario frente a la misma disyuntiva y no toma la decisión

porque tiene miedo, porque no tiene la autoridad que le brinda una trayectoria política a toda prueba...”

Y en relación a la evaluación de los empresarios, otro manifestaba lo siguiente: “Yo pienso que la forma de medir a los empresarios en Cuba está errada. A un empresario tu no puedes medirlo—usando términos beisboleros—porque el individuo pierda un juego o porque el individuo se ponche cuando vaya al bate, o porque cometa un error en un inning...Tu tienes que verlo en el campeonato y al final, ganó o no ganó el campeonato, y sobre ese resultado hacer el análisis. En Cuba te pueden quitar en medio del juego o al finalizar un inning y eso infunde temor en los empresarios, los pone a funcionar bajo permanente inseguridad.”

Finalmente, muchos consideran que su nivel y estilo de vida no está acorde a su posición y papel que están jugando y deben jugar en la economía y la sociedad en su conjunto. Decía uno: “¿Cuáles son las posibilidades que tiene un empresario cubano de tener acceso a un nivel de vida similar al empresario extranjero que está negociando o comerciando contigo? Muchas veces tienes que pedirle a ese extranjero que te invite a almorzar porque no tienes los dólares para hacerlo porque el organismo superior no te autorizó usar dinero para eso o simplemente no tienes ingresos propios para hecerlo por tu cuenta. ...Otro elemento importante es donde vive ese hombre. A veces nuestros empresarios viven en casas que no están a la altura de su rango ... creo que si el individuo está al frente de una empresa de envergadura e importancia económica se le debe dar una casa a la altura de su rango. ... En Cuba se le reconoce el nivel del empresario cubano que está destacado en el extranjero y no se le reconoce dentro de las fronteras aún teniendo la misma posición o posiblemente más. Ese que está afuera tiene un nivel de vida de acuerdo a su función, a su estatus, sin embargo el que está en Cuba vive en condiciones inferiores por cuestiones de ética y de falso igualitarismo.”

CAMBIOS ECONOMICOS QUE HAY QUE INTRODUCIR

Fue interesante observar como hubo consenso en la opinión de que era necesario producir cambios es-

tructurales en el sistema económico en general y en el sistema empresarial en particular. Como algunos me expresaron, “Cuba se está tratando de adecuar a los nuevos conceptos y modalidades económicas con las viejas estructuras y las viejas concepciones que han prevalecido por espacio de 40 años, por eso es necesario cambiar ambas.”

Al indagar sobre los cambios que se deben introducir en el sistema empresarial, surgió como un punto de coincidencia casi unánime la necesidad de una mayor autonomía y el fin del excesivo tutelaje de las instancias superiores estatales, opinión potenciada por la percepción de que la actual situación nacional exige un uso intensivo de los recursos humanos y materiales, lo cual en buena medida sólo puede ser garantizado a nivel empresarial.

Basándome en lo afirmado por algunos de que los empresarios no se sentían dueños de sus empresas, traté de profundizar en la solución para resolver esa problemática e indagué sobre la posibilidad de la privatización como una solución. Las opiniones recibidas fueron muy polarizadas, pero con mayoría en contra de considerar a la privatización como panacea a la falta de competitividad de las empresas. Señalaron que la solución consistía primordialmente en el otorgamiento de una amplia autonomía de gestión.

Los argumentos que recibí en favor de esta posición fueron muy variados, desde puramente ideológicos hasta argumentos eclécticos cuando algunos me plantearon que la privatización estaría en dependencia del sector donde se ubique la empresa y/o el tipo de actividad productiva que realice, es decir, si la misma es estratégica económica o socialmente. Pero los argumentos mayoritarios giraron en torno al temor de que con la privatización se pierda la protección del Estado.

Esta opinión puede ser explicable por el predominio de una cultura de gestión adquirida por la existencia de una forma centralizada en el manejo de la política económica. Dada la existencia de un mercado poco desarrollado y las inflexibilidades de las normativas vigentes, las empresas están imposibilitadas de vincular autónomamente los recursos financieros y los materiales. Esto, que produce una limitante al ejercicio

de acciones autónomas en el mercado, también provee de una protección paternalista desde el Estado central que descarga a los administradores no solo de incertidumbres de largo y mediano plazos, sino también de la amenaza de la bancarrota.

Esta cultura paternalista produce en el hombre de empresa cubano una suerte de sentimiento contradictorio, ya que por un lado muestra sus inclinaciones hacia una mayor autonomía, pero al mismo tiempo detiene esta exigencia en aquellos puntos en que la carencia del tutelaje pone en peligro la existencia misma de la empresa. Ciertamente no es solo un problema cultural. Las empresas en Cuba presentan grados considerables de ineficiencias en el uso de la fuerza de trabajo y en el funcionamiento de sus parques tecnológicos y además requieren inversiones de gran escala que difícilmente pudieran asumir por sí mismas.

Para lograr que el empresario sea realmente un empresario, no basta con otorgarle prerrogativas decisoriales, sino también es importante que se transforme así mismo como sujeto que debe jugar un papel importante en la economía cubana del futuro. Para ello, en primer lugar, hay que elevar la preparación y los conocimientos técnicos de ellos. La media de los empresarios no tienen idea de como funciona el mercado, no tienen conocimientos de técnicas de marketing. Algunos plantearon que quizás la solución más efectiva sea un relevo generacional en el cuerpo gerencial, habida cuenta que la mayoría de los que están como dirigentes de las empresas son personas que por su edad les es difícil asimilar nuevos conocimientos y nuevas técnicas, además que llevan muchos años trabajando bajo viejos y obsoletos esquemas y por lo tanto no es muy fácil romper con esos esquemas y vicios y asimilar los nuevos cambios. También, los empresarios deben tener un nivel de vida acorde con sus funciones y el papel que ellos deben jugar.

CONCLUSIONES

En varias ocasiones hemos señalado que para que Cuba rebase la crisis económica y se encamine hacia el desarrollo económico y la prosperidad tiene que producir una transformación estructural en la economía de forma tal que pueda lidiar con las nuevas reglas de juego imperante en el mercado mundial. Dos de los protagonistas de esas transformaciones deben

ser el mercado y la empresa, por lo cual se impone la necesidad de una nueva concepción del sistema empresarial que parta de la premisa de que la empresa es la célula central de la economía. Para ello el Estado tiene que redefinir su papel en la misma y reconocer la necesaria concesión de plenos poderes y autoridad a la empresa cubana, ya sea mediante un proceso de privatización y/o un proceso de otorgamiento de una real autonomía a aquellas empresas que se mantengan bajo la égida estatal.

Resuelto este problema estructural el empresario, como sujeto económico, irá transformándose en si mismo y adaptándose a las nuevas coordenadas de funcionamiento de la economía y por lo tanto irá siendo más eficaz en la conducción empresarial.

Lamentablemente, estamos bastante lejos de esa transformación y el estudio realizado así lo demuestra, a pesar de que ya hace algunos años de que el sis-

tema empresarial cubano ha entrado en un proceso de descentralización y se han ido sumando más empresas al mismo, pero el gran problema es que el Estado sigue sin renunciar a la práctica de controlar estrechamente el funcionamiento empresarial. Ello retrasa el proceso de conversión de ese sujeto económico de administrador a empresario.

Si tenemos en cuenta que un empresario es aquel sujeto con espíritu innovador, gran capacidad de iniciativas, con una alta percepción de la oportunidad, flexible para el cambio y propenso a asumir riesgos, entonces estaremos de acuerdo que el hombre de empresa cubano aún no clasifica para el término. Pero lo más revelador es que el propio hombre de empresa cubano está conciente de sus limitaciones y ello constituye, en si mismo, un primer gran paso para la transformación que deseamos.