

*Gerardo González Núñez**

Los llamados empresarios cubanos y la transición en la isla

Toda transición constituye un proceso muy complejo, no exento de contradicciones y de posibles resultados imprevistos e indeseados, en el que el sujeto social experimenta cambios y dado que es el gran protagonista y principal beneficiario o perjudicado es muy importante explorar cuáles son sus percepciones sobre el cambio y las condiciones que tiene para enfrentarlo y para 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 conjurarla han contribuido a incubar los gérmenes para una transición hacia otro tipo de sistema económico y político

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

Resumen

Uno de los elementos que caracteriza la Cuba actual es el cambio en el escenario económico que ha permitido, entre otras consecuencias, la emergencia de un nuevo tipo de empresario. Éste surge en el contexto de una economía que se ha ido permeando de las características y exigencias de un mercado mundial altamente competitivo; aspectos de los que no podrá prescindir si su aspiración es lograr una reinserción estable y beneficiosa en el sistema económico internacional.

Este trabajo pretende explorar tres áreas de interés: la percepción del nuevo empresario sobre la crisis económica y la actividad empresarial; su opinión sobre los cambios económicos que hay que introducir en la isla -principalmente en la esfera empresarial -y su percepción sobre el papel del empresario en la sociedad.

* Catedrático de Economía, Universidad Interamericana, Recinto Metropolitano.

Uno de los elementos que caracteriza esta transformación embrionaria es el de los cambios en el escenario económico que han permitido, entre otras consecuencias, la emergencia de un nuevo tipo de empresario. Éste surge en el contexto de una economía que se ha ido permeando de las características y exigencias de un mercado mundial altamente competitivo; aspectos de los que no podrá prescindir si su aspiración es lograr una reinserción estable y beneficiosa en el sistema económico internacional. El nuevo empresario ha surgido en empresas que están relacionadas directamente o, al menos, se rigen por las reglas de juego del mercado mundial, que cuentan con el beneficio de la inversión extranjera o son totalmente estatales y 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 es el de las empresas subordinadas a organismos de la administración central del Estado cuya actividad principal puede ser externa o no. Estas empresas pueden ser comercializadoras o productivas o vincular ambas actividades. En los últimos años, como parte del proceso de descentralización empresarial, se les ha ido atorgando autonomía en su gestión. En el inicio esta práctica se estableció como un proceso experimental implantado por algunos ministerios, pero en los últimos 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, actúan con absoluta independencia con respecto al Ministerio de Comercio Exterior y a otros organismos estatales, muchas de ellas están 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. Estos fondos son ubicados, mayormente, en cuentas bancarias en el exterior y su movimiento se realiza bajo la firma del gerente de la empresa. La mayor parte de estas empresas está concentrada en dos grandes empresas matrices: Corporación de Exportación e Importación (CIMEX) y Cubanacán, S.A.

El contacto con el mercado mundial le garantiza al nuevo empresario prosperidad personal y familiar, el desarrollo de patrones de consumo sofisticados y mayores cuotas de poder. Además, le provee

de una cultura organizacional y tecnológica general y empresarial muy novedosa en comparación con la que existe en el resto del conjunto empresarial de la Cuba de hoy. Ello hace que este empresario adquiera una gran capacidad de convocatoria en diversos sectores de la sociedad civil cubana.³

Es importante observar cómo este nuevo empresario va evolucionando al compás de los cambios en Cuba y cómo va delineando su proyección ante la sociedad, además de su percepción sobre la situación actual de la isla. Precisamente, esta investigación pretende adentrarse en esa situación y 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 el papel del empresario en la sociedad.

Metodología y técnicas de investigación

Los resultados que se presentan a continuación son el fruto de una extensa investigación que tomó cuatro años (1993-1996). Ésta 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 1997⁴ y segundo, valorar su percepción sobre la situación económica interna de la isla, lo cual constituye el contenido de este trabajo.

Uno de los problemas metodológicos en el diseño de la investigación fue la selección de la muestra. En un principio se intentó seleccionarla lo más representativa posible siguiendo concepciones y parámetros sociológicos y matemáticos, pero fue difícil debido a 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 seleccionada prevalecieron las empresas comercializadoras por su experiencia debido a la relación y conocimiento de los mercados externos. Igualmente, las empresas vinculadas a las actividades turísticas fueron parte importante de la muestra. También, aunque en menor número, las empresas que producen exclusivamente para la exportación y no son comercializadoras

y las empresas productoras (tanto para el mercado interno como para el externo). A éstas, en los últimos tiempos, le han otorgado la facultad para hacer las gestiones externas para la venta de su producción y/o para la adquisición de los insumos. De acuerdo a la forma de subordinación, la muestra de empresas fue la siguiente:

1. Empresas subordinadas al Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX). Son empresas cuya misión es la exportación de sus productos principales –muchos de ellos estratégicos– y la importación 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 se les identificó convencionalmente como **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 pueden ser comercializadoras o productoras o vincular ambas actividades –funcionan con autonomía en su gestión. Como parte de un proceso de descentralización empresarial, se les ha ido otorgando y ampliando esta autonomía durante los últimos años. Se identificaron convencionalmente como **Empresas Descentralizadas**.
3. Empresas que funcionan con un estatus de institución privada. Son básicamente corporaciones vinculadas al comercio exterior y a la actividad turística y actúan con absoluta independencia con respecto al MINCEX y a otros organismos estatales. Se denominaron convencionalmente como **Empresas Privadas**.

En las empresas se identificó 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 al sujeto fueron: encuesta (se encuestó a 62 empresarios), entrevistas no estandarizadas y dinámicas de grupo. En total se trabajó con 91 empresarios.

Otro de los problemas fue decidir si llamar empresarios o no a estos hombres de empresa. No abundan los estudios sobre las características del hombre de empresa en sistemas socialistas. Muchos de los estudios sobre los empresarios; tanto como agente económico o como sujeto social, se basan en experiencias capitalistas, ya sea en su papel de propietario o como componente del aparato jerárquico de las empresas en cuestión. También se consideran empresarios a aquellos sujetos que trabajan en empresas estatales bajo un régimen capitalista, por cuanto tales empresas juegan un papel en el proceso de producción del sistema.⁵

En este contexto, hay otros estudios que enfatizan más en los rasgos que debe tener un sujeto para ser caracterizado como empresario, como es: el espíritu de innovación, la iniciativa, la percepción de oportunidades y la disposición para el cambio y para tomar riesgos, este último, para muchos, la característica esencial que debe definir a un hombre de empresa.⁶ Todas estas características dependen de la capacidad para la toma de decisiones que pueda tener el hombre de empresa, por lo tanto, la posibilidad de exhibir o no estas cualidades dependerá del grado de libertad que posea. Si labora en una empresa constreñida por controles de organismos superiores o por un marco legal inflexible, el poder de decisión de ese individuo estará disminuido, reducido al de un simple administrador.

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

En el lenguaje de rigor del mundo de los negocios, el término “gerente” define a la máxima figura del cuerpo de dirección de las empresas y expresa el reconocimiento de que el sujeto que ostenta tal condición 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 en un sistema centralizado en el manejo de la política económica en el cual los intereses generales de la sociedad han predominado sobre los empresariales. Esto ha constituido una seria limitación para el despliegue de iniciativas y acciones autónomas. Como planteó uno de los entrevistados para 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 la definición del término “empresario” es compleja y trasciende los objetivos de esta investigación, se empleará, como criterio utilitario, la definición de “empresario” a lo que realmente es el actual cuerpo de dirección de las empresas seleccionadas para el estudio.

Hallazgos sobresalientes

Percepciones sobre la crisis económica y la situación empresarial actual

Uno de los elementos clave 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 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. Una agravante en los esfuerzos por buscar alternativas de inserción en el mercado mundial ha sido el bloqueo o embargo norteamericano.⁷

El liderazgo cubano se ha negado a reconocer las causales endógenas de la crisis, señalando que la misma ha sido el resultado de la desaparición del campo socialista y del recrudescimiento del

bloqueo norteamericano. En consecuencia, considera que la reinserción de Cuba en el sistema económico internacional será el fruto exclusivo de una política exterior más dinámica y no el resultado de profundos cambios económicos internos. De esta forma ha confiado en una recuperación económica basada solamente en la combinación de medidas de ajustes internos, reformas no sistémicas y medios políticos e ideológicos. Así que 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 se presentaron las tres posiciones del 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. Se obtuvo 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 (ambos factores).

Se esperaba un resultado significativamente a favor de los factores exógenos, teniendo en cuenta la intensidad de la propaganda, el discurso oficial al respecto y lo peligroso que resulta dar opiniones divergentes del pensamiento oficial, sin embargo la diferencia fue sólo del cuatro por ciento, una diferencia poco significativa. No se descarta, 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 de expresar sus criterios acerca de los problemas endógenos en lugar de las vicisitudes que acompañan a los causales exógenos.

Los 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 era 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 se deben al 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 socios potenciales de Cuba en terceros países. Además de estar limitadas en su funcionamiento por la política y los acuerdos gubernamentales debido al contexto donde estos empresarios trabajan, sus percepciones y opiniones están más alineadas con el pensamiento oficial.

Este no es el caso de las empresas descentralizadas y privadas –particularmente las últimas– las cuales operan en el mercado mundial con un nivel de libertad mayor y por lo tanto no tienen que estar, necesariamente, vinculadas a opciones políticamente condicionadas. Éstas tienen mayor maniobrabilidad para buscar alternativas a obstáculos que surjan, además de que sus percepciones no están condicionadas.

En cuanto a la situación empresarial, los empresarios mencionaron varios problemas que afectaban con mayor impacto el funcionamiento de las empresas. El problema de mayor preocupación fue la tendencia centralizadora sobre la gestión empresarial. Este resultado es muy interesante ya que el 71 por ciento de la muestra de empresarios labora 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 empresas que continúan bajo una férrea estructura estatal.

Los empresarios provenientes de las empresas descentralizadas fueron mucho más incisivos 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 funcionales.⁸ Es necesario consultar 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 situación, 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, se pudo constatar que las expresiones con respecto a la autonomía empresarial tenían diferentes matices en cada entidad estudiada, explicables por las características técnico-productivas y de niveles de subordinación disímiles. 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. En el caso de 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 exportación continúan con un carácter muy directivo por parte de los organismos superiores, en éstos se les especifica a las empresas qué, dónde y cuánto exportar. A juicio de los entrevistados, esto 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 sobre cuáles serían las ventajas y desventajas de una mayor autonomía, e incluso, la carencia en muchos de ellos de una concepción integral sobre las mismas.

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 en el ámbito 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 y las partidas del presupuesto. Para citar datos numéricos: en la encuesta

realizada, al preguntar acerca de los principales atributos que debe tener la empresa para ejercer una autonomía efectiva en la dirección empresarial, el 75 por ciento de las respuestas obtenidas se inclinó por la planificación de los indicadores técnico-económicos, como por ejemplo, niveles de costos, metas de exportación, etc., mientras que el 71 por ciento favoreció el manejo del presupuesto. En general, sólo el 54 por ciento de los encuestados se pronunció por ambos atributos.

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 incluidos en el estudio, ya que si nos remitimos a la encuesta citada, sólo el 19 por ciento de las respuestas coincidió en señalar conjuntamente al manejo del presupuesto y a la adquisición y venta de bienes materiales y productivos como los principales atributos a los que una empresa no debe renunciar.

Es en el área 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 con 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 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 prevaleciente. 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 respuesta rápida de la producción empresarial cubana a los requerimientos de los mercados externos. Lo más preocupante es que en lugar 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.

Opiniones sobre el papel del empresario en la sociedad

Respecto al papel que desempeñan los empresarios en la sociedad, en su mayoría consideran que se subestima al empresario cubano y que la base de tal subestimación radica en el hecho de que no hay un reconocimiento social adecuado de la labor que ellos realizan. Ello se expresa en varias dimensiones, primero, en el hecho de no sentirse como empresarios, sino como simples administradores de los recursos que el Estado les pone en sus manos, es decir, como bien 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 en los factores de carácter político que en 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. Esa misma historia le permite tomar decisiones sobre cosas que pueden estar o no estar regidas por los reglamentos, le permite 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...

Con relación a la evaluación de los empresarios, otro manifestó 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 vaye [sic] al bate, o porque cometa un error en un **inning**... Tú 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 a los empresarios, los pone a funcionar bajo permanente inseguridad.

Finalmente, muchos consideran que su nivel y estilo de vida no está acorde a su puesto y al papel que desempeñan y deben desempeñar en la economía y en 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 o porque el organismo superior no te autorizó a usar dinero para eso o simplemente no tienes ingresos propios para hacerlo 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.

Opiniones sobre los cambios económicos que hay que introducir

Fue interesante observar el consenso en la opinión de que era necesario producir cambios estructurales en el sistema económico en general y en el sistema empresarial en particular. Como algunos expresaron, Cuba se está tratando de adecuar a los nuevos conceptos y a las 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, por mayoría, la necesidad de una mayor autonomía y el fin del excesivo tutelaje

de las instancias superiores estatales. La actual situación nacional exige el uso intensivo de los recursos humanos y materiales, lo cual en buena medida sólo puede ser garantizado a nivel empresarial. Esta circunstancia explica la opinión de los empresarios entrevistados sobre la necesidad de autonomía.

De acuerdo a lo afirmado por algunos de que los empresarios, no se sentían dueños de sus empresas, se trató de profundizar en la solución para resolver esa situación y se les planteó la posibilidad de la privatización como una solución. Las opiniones fueron muy polarizadas, pero la mayoría no considera a la privatización como panacea a la falta de competitividad de las empresas. Señalaron que la solución consistía, primordialmente, en que se les otorgue una amplia autonomía de gestión.

Los argumentos para respaldar esta posición fueron muy variados, desde puramente ideológicos hasta argumentos eclécticos, algunos plantearon que la privatización dependería del sector donde esté ubicada la empresa y/o el tipo de actividad productiva, es decir, si la misma es económica o socialmente estratégica. Pero la mayoría de los argumentos giraron en torno al temor de que con la privatización se pierda la protección del Estado.

Este temor puede explicarse por el predominio de una cultura de gestión que surgió bajo un modelo económico centralizado. Dada la existencia de un mercado poco desarrollado y las inflexibilidades de las normas vigentes, las empresas están imposibilitadas de vincular autónomamente los recursos financieros y materiales. Esto, que produce una limitación al ejercicio de acciones autónomas en el mercado, también provee protección paternalista desde el Estado central que descarga a los administradores no sólo 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 de tutelaje pone en peligro la existencia misma de la empresa. Ciertamente no es sólo 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 decisionales, sino también es importante que se transforme a sí mismo como sujeto que debe desempeñar un papel importante en la economía cubana del futuro. Para esto, en primer lugar, hay que elevar la preparación y los conocimientos técnicos de ellos. La media de los empresarios no tiene idea de como funciona el mercado y no tienen conocimientos sobre técnicas de mercadeo. Algunos plantearon que quizás la solución más efectiva sea un relevo generacional en el cuerpo gerencial, debido a que la mayoría de los que están como dirigentes de las empresas son personas que por su edad le es difícil asimilar nuevos conocimientos y nuevas técnicas. Además, llevan muchos años trabajando bajo viejos y obsoletos esquemas y, por lo tanto, no es 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 desempeñar.

Conclusiones

Las aspiraciones para la recuperación económica tienen que estar ajustadas a las nuevas realidades domésticas y externas a las que Cuba se enfrenta y ser compatibles con las necesidades tanto nacionales como personales del sujeto social cubano. Es indiscutible que en un nuevo modelo de desarrollo económico el mercado tiene que desempeñar un papel protagónico en garantizar el desarrollo del país y la satisfacción de las necesidades de la población. Ello plantea el problema de redefinir el papel del Estado en las nuevas condiciones: ¿Se subordinará el mercado totalmente al Estado o el Estado actuará como un simple facilitador de la actividad del mercado? El problema hay que dilucidarlo en función de las condiciones que existen en Cuba y tomando en cuenta el factor tiempo.

En las etapas iniciales de la transición, el Estado tiene que desempeñar un papel sumamente protagónico en la conducción de la economía. Primero, porque la estructura económica cubana no está

preparada para insertarse de golpe en el mercado mundial; segundo, porque en Cuba hay que comenzar por crear un mercado y garantizarle su desarrollo, expansión y su relación con todos los ámbitos del tejido socioeconómico del país; y tercero, porque el sujeto social cubano no está preparado para funcionar bajo nuevas coordenadas económicas. Más de 40 años de centralización y paternalismo en la conducción económica ha creado una cultura laboral caracterizada por la falta de iniciativa, el acomodamiento y la ineficiencia que no es posible eliminarlas en el corto plazo.

No se plantea que se reedite el actual modelo de dirección económica. Hay experiencias capitalistas como el caso de los Nuevos Países Industrializados (NIC's) que para alcanzar las metas de desarrollo partieron de una alta centralización en la conducción económica. Lo que diferencia ese modelo del modelo cubano es que en los NIC's, a medida que las condiciones fueron cambiando, que el mercado fue adquiriendo fuerza y madurez, y la economía se fue haciendo competitiva, el Estado comenzó a traspasar responsabilidades al propio mercado. Esa puede ser la lógica a seguir en el caso de Cuba.

No obstante, hay que señalar que si bien en la transición cubana el Estado debe ir, paulatinamente, dándole mayor participación al mercado en la consecución de los objetivos económicos, no debe olvidarse que las características estructurales de la isla y su deterioro por la prolongada crisis, hacen que la meta del desarrollo sea larga y no exenta de contradicciones. Por lo tanto, en las condiciones de Cuba, el cambio no debe implicar la "retirada total" del Estado de los asuntos económicos. El Estado no solamente tendrá como función propiciar un entorno sistémico que, en las condiciones de funcionamiento de la economía con relaciones de mercado, propicie la más armónica y coherente relación interempresarial, sino también deberá retener determinada participación para garantizar los servicios sociales básicos y establecer las líneas estratégicas de desarrollo a través de mecanismos directos e indirectos.

Es este contexto es necesario producir una profunda reestructuración del sistema empresarial que incluya la privatización total o parcial de algunos sectores o empresas en las que el Estado haya demostrado incapacidad para conducir de una forma eficiente, no solamente las cuestiones financieras, sino también los

servicios a la población o el aprovechamiento de las capacidades instaladas.

La reestructuración empresarial debe incluir, además, el redimensionamiento y el otorgamiento de una real autonomía a aquellas empresas que se mantengan bajo la égida estatal. El redimensionamiento implicaría llevar el tamaño de las empresas a una dimensión que les permita competir en las condiciones existentes en los mercados internacionales. Es decir, lograr que sus gastos de producción sean iguales a los precios de importación. Por tanto, el redimensionamiento lleva implícito la eliminación de la fuerza de trabajo excedente que se iría reorientando hacia el sector privado en la medida en que ese sector se fortalezca. La ampliación del trabajo por cuenta propia a partir de 1993 es parte de ese camino, pero insuficiente por cuanto el desarrollo de la actividad privada ha estado constreñida por obstáculos de carácter económico y administrativo.

Ante todo, debe asegurarse de que el derecho a emplearse en el sector privado sea una garantía constitucional a la que todo cubano tenga acceso, sin que para ello sea necesario la aprobación de las autoridades locales, provinciales o nacionales. A su vez, para que el área privada sea una fuente efectiva de empleo, de ingresos y de producción se debe pasar de la simple forma de prácticas laborales individuales o familiares a la creación de pequeñas y medianas empresas. La experiencia internacional ha demostrado que las pequeñas y medianas empresas han sido componentes esenciales en las dinámicas productivas nacionales y en la satisfacción de las necesidades de la población. Una experiencia similar en Cuba podría ser el centro del proceso de privatización aludido anteriormente.

Cuando se habla de otorgar real autonomía a las empresas estatales se refiere a la concesión de prerrogativas que provean a las empresas de amplias responsabilidades sobre sus ingresos y gastos. Implica que el Estado renuncie al control totalmente centralizador que ejerce actualmente sobre las empresas en Cuba que, entre otros efectos, desmotiva el interés y la preocupación por los resultados productivos y la eficiencia en general. Por supuesto, esta política descentralizadora sería un proceso de mediano y largo plazo en el que poco a poco el Estado le iría traspasando facultades decisionales a las empresas, ya que no es posible de la noche a la

mañana eliminar toda una cultura paternalista y verticalista muy enraizada en las mentes de los hombres de empresa cubanos.

Con esta nueva concepción del sistema empresarial, el empresario como sujeto económico, irá transformándose a sí mismo y adaptándose a las nuevas coordenadas de funcionamiento de la economía y, por lo tanto, será más eficaz en la conducción empresarial. Lamentablemente, estamos bastante lejos de esa transformación y la investigación realizada así lo demuestra, a pesar de que ya hace algunos años que el sistema empresarial cubano ha entrado en un proceso de descentralización al cual se han ido sumando más empresas. 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 administrador a empresario.

Si se toma en cuenta que un empresario es aquel sujeto con espíritu innovador, gran capacidad de iniciativa, con una alta percepción de la oportunidad, flexible para el cambio y propenso a asumir riesgos, entonces se estará de acuerdo en que al hombre de empresa cubano aún no puede clasificarse en ese término. No obstante, lo más revelador es que el propio hombre de empresa cubano es consciente de sus limitaciones y ello constituye, en sí mismo, un primer gran paso para la transformación que se desea.

Notas

1. Gerardo González. “Premisas y condicionantes para la transición en Cuba”. Trabajo en proceso de publicación.

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: reinterpretaando 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. Cfr. 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: *The North-South Agenda*, Paper 26, North-South Center, University of Miami, May 1997.

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 Mayra Góngora y Jorge Benítez. “El empresario en la integración latinoamericana (notas para un debate)”, *Cuadernos de Nuestra América 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.

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”, en *Cuadernos de Nuestra América No. 19*, Centro de Estudios sobre América, Ciudad Habana, julio-diciembre de 1992.

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

