

EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL COMO CAMBIO CULTURAL

PISTAS PARA SU INDAGACIÓN

Lic. Carmen L. Rodríguez Velazco¹

Resumen

Quien se aproxime al estudio de las transformaciones realizadas en el país durante los años 90`, hallara sin dudas una referencia obligada al Perfeccionamiento Empresarial (PE). Nada casual resulta este hallazgo, si tenemos en cuenta la coyuntura en la que nace el PE como alternativa transformadora y la apuesta significativa que ha colocado el estado cubano en este modelo de gestión empresarial, como clave para el cambio de nuestras organizaciones.

El presente trabajo se adentra en analizar las cuestiones antes comentadas, referidas a la coyuntura en la que nace el PE, así como la propuesta de modelo de gestión. A la vez presenta una plataforma metodológica para indagar el PE como proceso de cambio cultural. Dicha herramienta posee un carácter de abrir ventanas en la indagación del proceso, más que constituirse en herramienta acabada para un estudio profundo.

I. El Perfeccionamiento Empresarial: ¿un proceso de Cambio Organizacional?

Abordar el cambio organizacional en el contexto laboral cubano actual invita a hablar del Perfeccionamiento Empresarial (PE)². Y no resulta una invitación azarosa sino que existen diversas razones que nos conducen a pronunciarnos en tal sentido.

Dicho proceso fue concebido para aplicarse en las Empresas Estatales, con el objetivo central de "incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los

¹ Licenciada en Psicología. Investigadora del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) y Profesora Adjunta de la Facultad de Psicología, UH.

² Aún cuando existen otras experiencias de cambio organizacional no propiamente vinculadas al PE

jefes y trabajadores”³. Tal declaración de propósitos marca la direccionalidad del proceso en materia de cambio organizacional.

Ahora bien, cuando hablamos de cambio organizacional nos estamos enfocando en lo humano que supone: toda la dinámica de relaciones entre los/as actores/as laborales que es necesaria para que dicho proceso se lleve a efecto.

Un cambio organizacional puede implicar transformaciones en diferentes subsistemas (ej. económico, financiero, tecnológico, técnico). No obstante, y en esto coincidimos con O. Gutiérrez (2003) “son los sujetos en sus relaciones sociales quienes garantizan el desempeño organizacional haciendo que el resto de los recursos a disposición de la organización se integren de manera efectiva para asegurar salidas que satisfagan las demandas medioambientales”.

Es por esto que muchos/as autores/as coinciden en considerar que los cambios organizacionales necesariamente deberán ser abordados como cambios culturales.

Dicha concepción se sustenta en una comprensión de la cultura como el *nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una Empresa, los cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son aprendidas por el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestos porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas.* (Schein E., 1997).

La definición anterior se ajusta a lo que el autor ha denominado: esencia cultural. Es necesario distinguir esa esencia de otros niveles donde se manifiesta la cultura: el nivel de los valores⁴ y el de las producciones y creaciones⁵.

³ Tomado del Documento Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial

⁴ Son conscientes y dictan la normativa o función moral que señala a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones clave. Pueden servir como “predictores” de la conducta que se verá en el nivel de las producciones

⁵ Es el nivel más visible de la cultura. Cabe observar en él el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

Si nos adentramos en el modelo propuesto por E. Schein encontramos cómo existe una interdependencia entre los tres niveles, y cómo es posible encontrar marcos de explicación a lo observable (nivel de las producciones), a través de una comprensión de cuáles son los valores desde los que se crearon tales producciones. Ello sin dejar de considerar que en el proceso de creación mismo se reproducen y transforman dichos valores. Todo depende de en qué medida la solución encontrada a los problemas de adaptación externa e integración interna, construida desde ciertos valores, prospere, sea efectiva. En todo ese tránsito puede ocurrir un proceso de transformación cognoscitiva en el cual los valores se van convirtiendo en creencia, y progresivamente presunciones básicas que llegan a operar desde un nivel inconsciente. Y lo planteamos desde la posibilidad y no plena aseveración porque ello dependerá de múltiples factores, entre los cuales están el grado de sistematicidad de la experiencia y su carácter significativo para los sujetos. Cuestiones que no pueden ser pensadas desde cantidades añadidas de una y otro, sino que presentan un comportamiento complejo, no lineal.

Asumir este modelo en la comprensión de la cultura, implica considerarla como algo aprendido, en un proceso socio-histórico concreto. Ello facilita a su vez entender la evolución de los sistemas humanos a través del tiempo.

Mas nuestro propósito, para el trabajo que nos ocupa, está en usarlo como herramienta para comprender el PE como una concepción que promueve un proceso de cambio Organizacional para la Empresa Cubana.

Cuestión que por supuesto puede tener sus gradaciones pues pueden cambiar aspectos de la cultura y no su esencia (Schein E., 1997). Lo que sí ocurre es que la cultura constituye un regulador del cambio. Con esto queremos decir que un proceso de transformación podrá realizarse dentro de los límites de la cultura. No valorándola como una barrera, sino como marco de posibilidades de acción, explorando sus potencialidades. Significa alumbrar lo que somos, considerarlo, para diseñar los cambios que se deseen. Por tanto, toda comprensión del cambio organizacional, debe partir de un conocimiento de la cultura de la organización donde se esté desarrollando este. Una aproximación histórica a la vida de la organización, a través de su cultura,

como camino necesario para dirigir los cambios deseados. Ajustar lo deseado a lo potencialmente posible.⁶

Esto puede ser expresado en diferentes niveles. Podemos hablar de cultura organizacional, en el marco de una institución concreta, así como también trascender este espacio y situarnos en el nivel macro, hablando así de cultura organizacional⁷ a nivel de país.

Si coincidimos con J.L Martin (2002)⁸ al decir que el PE “se trata, más que todo, de una promoción cultural en materia de gestión empresarial, impulsada por la dirección del país, que introduce nociones y prácticas sobre calidad, innovación tecnológica y otras, las cuales hoy forman cuerpos intelectuales y tecnológicos que por sí mismos, conducen al cambio organizacional como un estado permanente de la existencia de la empresa”, puede resultar valiosa una aproximación a la cultura empresarial cubana antes del PE, como una manera de contextualizar el proceso. Necesaria comprensión para valorar su carácter transformador (del PE). ¿Qué caracterizaba el funcionamiento de nuestras empresas⁹? – podría ser la pregunta guía.

Intentamos aportar elementos para una caracterización de lo que era la Empresa Cubana antes del PE. En términos de cultura, ajustamos el lente al nivel de las producciones culturales. Tal decisión obedece a varias consideraciones.

Por una parte, que las creencias y presunciones básicas funcionen a un nivel inconsciente pauta el método posible a emplear para su indagación. Los estudios en profundidad, a partir de un riguroso trabajo de campo, podrían ser una alternativa. Por

⁶ Estas palabras deben ser leídas en clave de previsibilidad y no de predicción, pues aún cuando el tránsito de la vida organizacional está pautado por su historia anterior, no está contenida en ella el espectro de comportamientos organizacionales que tendrán lugar en su decursar. Además, historia es sinónimo de proceso, por tanto, congelar la historia y asumirla como algo acabado, para pautar los límites del cambio, puede ser un camino no acertado, en tanto proceder que no se ajusta a la dinámica de lo estudiado. Y si a esto añadimos que la construcción que de ahí se derive, va a depender del observador que la realice, pues disminuye el espectro de pretensiones que con ella podamos tener.

⁷ En la singularidad de nuestro trabajo, podríamos llamarle también cultura empresarial, pues las organizaciones que trabajamos se corresponden con este tipo de organizaciones sociales.

⁸ ¡Y lo hacemos!

⁹ Asumiendo siempre que él estará determinado por la cultura existente en la organización, desde sus diferentes niveles de configuración y expresión

estar hablando del pasado, dicha posibilidad no existe para nosotros como observadores.

Una alternativa estaría en hallar estudios de este tipo realizados por otros / as autores / as. Ello no ha sido posible; cuestión que resulta comprensible por los escasos estudios realizados en el ámbito empresarial de aquellos tiempos y la orientación de los existentes. Sobre esto ahondaremos posteriormente, para una mejor comprensión.

No obstante, sí es posible realizar inferencias argumentadas sobre los valores que podrían estar subyacentes en algunos comportamientos observados. Cuando resulte pertinente, es válido hacerlo.

Se trata pues de comprender cómo el PE resulta un proceso de cambio intencional¹⁰ en la cultura de la Empresa Cubana.

Para realizar esta distinción, pudiera ser un recurso acertado hacerlo desde dos perspectivas¹¹. La propuesta consiste en abordar el PE a través de:

- **El conocimiento del escenario en que aparece como alternativa transformadora y las características del funcionamiento empresarial en aquel momento.**

Significa enfocar el lente en una dimensión histórica del proceso, valorando los antecedentes; qué características en el funcionamiento de la empresa fueron gestándose durante el período posterior al triunfo revolucionario y la coyuntura en la que emerge el PE como dispositivo para la transformación de la empresa cubana.

Si asumimos que *la cultura puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica de su proceso de aprendizaje* (Schein E., 1997), el camino que estamos proponiendo transitar puede ofrecernos luces para comprender las características de los cambios que pueden ser promovidos a partir de la aplicación del PE.

¹⁰ Resulta válido remarcar el carácter intencional o dirigido de dicho cambio, a diferencia de los cambios inherentes a todo sistema abierto, producto de su dinámica

¹¹ Cuya complementación permite comprender mejor la esencia del PE como cambio

- **La comprensión de sus Principios Fundamentales**

La intención es poder distinguir a través de ellos direcciones del cambio. Representa enfocarnos hacia el Sistema de PE desde sus principios e identificar cuáles podrían ser los aspectos fundamentales que evidencian el carácter de cambio que posee dicho proceso. Cuáles son aquellas cuestiones sobre las que se promueve su desaprendizaje y aquellas nuevas que es necesario aprender. Esto por supuesto, tomando en consideración lo evidenciado a través del anterior abordaje, desde una perspectiva comparativa.

II. El escenario anterior al Perfeccionamiento Empresarial

Emitir juicios de bonanza o maldad sobre el proceso de PE, no es precisamente la finalidad de este epígrafe. Más que enjuiciar se trata de comprender. Y en el ánimo de comprender resulta necesario adentrarnos en el contexto donde aparece el PE. ¿Cuál era el entorno nacional e internacional de la Empresa cubana antes del PE? ¿Cómo impactaba dicho entorno a nuestra empresa? ¿Qué sistema de gestión predominaba en ellas y cuál era su grado de adecuación a las demandas del entorno? ¿Cuáles fueron las "condiciones de partida" del PE desde el punto de vista humano, en materia de formación y competencias para asumirlo? Estas y otras interrogantes nos guiarán en este intento de comprensión.

La cultura empresarial desarrollada en Cuba antes del PE se caracterizaba por:

- Pobre utilización de los instrumentos financieros (Marquetti, H., 2001)
- Práctica irregular de las evaluaciones de la dinámica de los mercados (Marquetti, H., 2001)
- Inexistente conocimiento a fondo de los mecanismos de la competencia (Marquetti, H., 2001)
- Empleo de técnicas comerciales como preocupación únicamente de las empresas que realizaban operaciones de Comercio Exterior. (Marquetti, H., 2001)
- Insuficiente conciencia del carácter sistémico de la organización
- Centralización en la toma de decisiones.
- Escasa autoridad de los/as trabajadores / as para diseñar e implementar procesos.
- Esquemas de funcionamiento estandarizados por sectores y ramas de la economía. Existía la copia, el calco, más que el conocimiento de experiencias y adecuación a la propia realidad.

- Escasa atención a los mecanismos dinámicos de relacionamiento de los actores laborales y su influencia en el proceso productivo

Coherente resulta este panorama si analizamos que con la inserción de Cuba al CAME¹² y sus relaciones con la antigua URSS y los países socialistas de Europa Oriental, la mayoría de los suministros estaban garantizados y existían facilidades financieras crecientes. (Marquetti, H. 2001). Términos como competencia, gestión de mercados, rentabilidad, no representaban una exigencia para nuestra empresa.

El Modelo de Desarrollo de la Economía Cubana estaba basado en la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE). Dicho sistema, si bien debía adecuarse a nuestro contexto, había sido diseñado desde la lógica de la URSS, que comportaba una realidad en términos de recursos e infraestructura muy diferente a la nuestra.

Opiniones expresan que “el funcionamiento del SDPE estuvo relacionado con la presencia de elaboraciones metodológicas y procedimientos teóricos obsoletos, la desatención de las categorías financieras, la falta de integralidad y consistencia del plan, problemas especialmente en las inversiones y la planificación territorial; así como con la falta de jerarquización de los problemas relativos al progreso científico técnico, al comercio exterior, la economía material, la normalización y la calidad. A todo lo anterior se sumaban las deformaciones que proliferaron en torno a la aplicación de la política laboral y social, y la ausencia de un sistema articulado de control (León, 1987 citado por Marquetti, H., 2001).

El funcionamiento de la Empresa dependía de una cadena de instancias de Dirección, a las cuales se le subordinaba tanto ella como sus trabajadores / as y sus organizaciones representativas. En tal sentido, formaba parte de un sistema mayor de gestión de la economía y quedaba prácticamente como receptora de un proceso externo de toma de decisiones, muy dependientes de la situación nacional. Dicha estructuración del modelo produjo una cultura de Dirección reactiva que ha sido catalogada por muchos como *cultura de la espera*. Ella dotaba a los miembros de la empresa de una

¹² Consejo de Ayuda Mutua Económica

dependencia paralizante en términos de eficiencia, al depender de los avatares de la planificación central (Candelé I., 2004).

Por otra parte, las innovaciones introducidas en el campo de la gerencia por los países capitalistas eran desestimadas en su mayoría, por considerarlas coherentes con un sistema que nada tenía que ver con el que estábamos construyendo de esta parte. Cuestión que si bien es cierto demandaba una crítica mayor en el proceso de apropiación y no una importación mecánica, tampoco fue aprovechada.

La ausencia de vínculos con el mercado mundial garantizaba un estado de certidumbre que no movilizaba hacia la competitividad por esfuerzos propios. Ello por supuesto tenía su correspondiente expresión en la gestión, no siendo la innovación y la creación una necesidad de primer orden para ajustarse al mercado cambiante, sino que la función se constreñía básicamente a operar con lo existente, importado fundamentalmente de los países de Europa Oriental y la URSS.

Sin embargo, ante la caída del Socialismo en la URSS y la desaparición del Bloque Socialista, comenzó un período de crisis para nuestra economía. De pronto, Cuba se vio ante la exigencia de insertarse en un mercado internacional, que por supuesto se regía por leyes muy diferentes a las que ella había conocido hasta ese momento.

Nuestro país se había estado desarrollando desde la lógica de funcionamiento de los antiguos países socialistas y esta era muy diferente a la seguida en Occidente.

En general, mientras que en Occidente se comenzó a trabajar —por razones de incrementar la eficiencia y la rentabilidad del capital— en la aplicación de un sistema de dirección más flexible y descentralizado, donde los actores económicos adquirieron un mayor protagonismo, el socialismo se mantuvo desfasado en relación con estos cambios, y lejos de introducir mayor flexibilidad en los mecanismos de dirección económica, se profundizó la centralización de la estructura productivo-organizativa como elemento central del sistema. El mantenimiento de esta tendencia determinó que en materia de técnicas de dirección y de gestión empresarial los países socialistas no superaran los enunciados de Taylor y Fayol (Betancourt y Llorca, 1999, citado por Marquetti H., 2001)

Tuvimos que insertarnos en un entorno que llevaba configurándose cerca de 20 años. Desde la década del 70' "los cambios asociados a la incorporación de nuevas tecnologías productivas permitieron a las empresas capitalistas adaptarse a las modificaciones de la demanda de los consumidores y a la estructura de los mercados. La adaptabilidad de la oferta a las variaciones de la demanda posibilitó, en la práctica, la transición paulatina de la producción masiva de mercancías "homogéneas" a otro paradigma caracterizado por la "heterogeneidad". A esto se adicionó la posibilidad de emplear nuevas técnicas de estudio de mercado y de dirección desarrolladas que posibilitaron aprovechar con mayor exactitud e intensidad los cambios operados en la oferta y la demanda (Pérez, 1992, citado por Marquetti H., 2001)".

Mientras esto había estado sucediendo, en nuestro país estábamos funcionando según la lógica del dictado de los productores sobre los consumidores (Marquetti H., 2001). No se hacían necesarios los mecanismos de la competencia porque no había un mercado regulado por la oferta y la demanda que invitara a ella. Nuestras producciones eran bastante homogéneas, concentradas sobre todo en la caña y sus derivados. El resto de los productos, en su mayoría eran importados, a través de mecanismos preferenciales, no regidos por las tarifas del mercado internacional.

Si utilizamos el concepto de Situación Social del Desarrollo¹³ (SSD) como herramienta para comprender la empresa cubana como sujeto, no nos sorprende esta realidad. Al considerar que el desarrollo se produce a partir de la interacción entre las condiciones externas, (vistas como exigencias) y las condiciones internas, (entendidas como posibilidades para responder a esas condiciones externas, actualizando las potencialidades) no podíamos esperar otro panorama de la empresa cubana. Una empresa¹⁴ que se estaba configurando a partir del año 1959, tiempo relativamente poco en materia de vida organizacional de una nación. A esto añadimos que las condiciones externas eran "favorables", en tanto no planteaban exigencias retadoras para la empresa cubana. Alcanzábamos progresivamente mayores niveles de dependencia del mercado Socialista, a la vez que nos subordinábamos íntegramente a

¹³ Formulado por L.S. Vigotsky. Para una profundización sobre el mismo, consultar: Historia del Desarrollo de las Funciones Psíquicas Superiores, obra de dicho autor.

¹⁴ Vale señalar que no es hasta el año 1976 que comienza a llamarse la empresa como tal. Antes existía otra estructura para la organización de la producción y los servicios. No obstante, los actores sociales sí resultaban los mismos, solo que en el año citado se pasó de un tipo de estructura a otro, y halló un espacio en ese nuevo diseño la Empresa como entidad base.

él. Preguntas llegan ¿teníamos otra opción? ¿era esa nuestra única alternativa?. No se trata en este trabajo de detenernos en las respuestas. Baste considerar que fue esa la SSD que vivimos. Para esta reflexión no convocamos a los por qué o los cómo hubiera sido si..., se trata de que la Empresa Cubana se fue desarrollando según el Modelo de Desarrollo Económico de los Países Socialistas, pero bajo condiciones preferenciales, muy distantes de la lógica según la cual venían desarrollándose los países capitalistas.

Ante tal realidad, la crisis afectó con gran crudeza nuestra economía. En un primer momento, la toma de medidas para frenar los impactos fue la salida hallada. No obstante, las medidas eran una alternativa necesaria, con el ánimo de mantener los logros que se habían alcanzado a partir del 1ro de enero, mas no se insertaban dentro de una estrategia de desarrollo. Fueron algo coyuntural que por sí solo no iba a convertirse en la salida a la crisis.

Después de estar entre una gama de países, nos encontramos prácticamente solos ante las puertas del Mercado Internacional. Se transformaban para Cuba las condiciones externas, nuevas exigencias comenzaban a regular nuestro desarrollo, y ¿cuáles eran nuestras condiciones internas para responder a ellas? Indudablemente, no estábamos preparados para ajustarnos al nuevo escenario y los impactos de la crisis tuvieron expresión en las más diversas dimensiones de la cotidianidad del cubano.

La impronta de la crisis condujo a priorizar el desarrollo de transformaciones profundas en los aspectos organizacionales y funcionales del Sistema Empresarial, encaminados a propiciar el fomento de nuevas capacidades empresariales que permitieran a la empresa insertarse progresivamente en los nuevos mercados que ante ella se presentaban, lograr mayor aprovechamiento de las reservas potenciales de elevación de la efectividad en el empleo de los recursos, e intentar paliar las consecuencias negativas vinculadas al incremento de restricciones de recursos materiales y financieros.

La puesta en marcha de esta estrategia no gozó de homogeneidad. Pudieron insertarse en ella diferentes sectores, pero de manera desigual, en función del proceso de apertura económica y las prioridades establecidas por el gobierno. Esto provocó que

“no se extendieran con la intensidad requerida a toda la economía” (Marquetti, H., 2001).

Los efectos de la crisis muestran cómo nuestro país no estaba preparado para el nuevo escenario donde tuvo que comenzar a actuar. No obstante, sí resulta válido considerar que desde mediados de los años 80' se habían comenzado a desarrollar una serie de transformaciones en el sistema Empresarial Cubano. Por encontrarse en su etapa inicial, no pudieron devenir factores de compensación ante la crisis. Mas sí constituyeron antecedentes importantes que están en los cimientos de lo que es hoy el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana. Nos estamos refiriendo a:

- Introducción de un grupo de principios novedosos con relación a las prácticas existentes en el sistema empresarial de las Fuerzas Armadas. (Año 1985). Entre los de mayor relevancia se pueden mencionar los siguientes (Marquetti, H., 2001):
 - I. La no generalización mimética de estructuras ni sistemas, sino un "traje a la medida" para cada entidad
 - II. La aplicación de los sistemas facilitando su mejora continua
 - III. La simplificación de procedimientos y estructuras al interior de la empresa
 - IV. El fomento de una cultura organizacional más participativa e innovadora
 - V. La elevación de la responsabilidad material por los resultados
 - VI. El reforzamiento de los controles económico-financieros.

- Transformación del sistema de capacitación a directivos empresariales. (Marzo, 1988). En este sentido fueron creados centros y grupos especializados en técnicas de dirección en casi todas las universidades. De igual manera, se fortalecieron las instituciones de capacitación vinculadas a los ministerios. El desarrollo de este proceso posibilitó introducir un cambio radical en la formación de los directivos de base, ya que fue posible difundir e ir adaptando a las condiciones cubanas lo más avanzado del *management* internacional. (Marquetti H., 2001)

- Realización de trabajos de Consultoría (Laredo et alt, 2000, citado por Marquetti, H., 2001)

Llamada a competir en un mercado que demandaba cada vez más productos de calidad, signados por la innovación tecnológica, bajos tiempos de producción con índices elevados de eficiencia y eficacia empresarial, para que pudieran ser efectivamente competitivos, acude nuestra Empresa Estatal al Perfeccionamiento Empresarial. Asimismo, dicho proceso permitiría paliar en alguna medida la heterogenización existente en la economía cubana, derivada de las salidas emergentes a la crisis.

Significaba sin dudas una apuesta al cambio de nuestras organizaciones empresariales a través de dicho sistema. Cambio que por supuesto implica las relaciones de la empresa con su entorno, los límites de actuación y poder de decisión de unos actores y otros. Por esto es válido apuntar que si bien el Perfeccionamiento es una concepción que se aplica en la empresa, trasciende sus fronteras en tanto esta es un sistema abierto, que interactúa a diferentes niveles del funcionamiento social.

Las condiciones de partida que halla en el momento de su puesta en práctica lo convierten en el proceso de transformación empresarial más importante que ha desarrollado nuestro país hasta la fecha. Las mismas podrían sintetizarse en: (Tomado de Marquetti H., 2001)

- El desarrollo de un proceso de transformaciones no homogéneo y muy diferenciado entre los diferentes organismos.
- Insuficiente desarrollo de los servicios de apoyo a la actividad empresarial.
- Las finanzas empresariales se encuentran fusionadas en diferentes aspectos con las finanzas estatales.
- Insuficiente dominio de los instrumentos y mecanismos monetario - financieros.
- Débil sistema de reconocimiento e incentivación.
- Falta de un sistema de indicadores fiables que permitan evaluar la competitividad empresarial.
- Empleo de métodos y estilos de dirección deficientes (Betancourt y Llorca, 1999).
- Poca importancia de la innovación tecnológica en las proyecciones estratégicas de las empresas.
- Insuficiente participación de los/as trabajadores / as en la dirección y gestión empresarial.
- La presencia de la una visión restringida de la competitividad.

- Falta de una adecuada delimitación de las funciones estatales y empresariales (Marcelo, 1999).
- Falta de motivación en los dirigentes para lograr una gestión rentable en todos y cada uno de los componentes del sistema (Betancourt y Llorca, 1999).
- Pobre desarrollo de la cooperación y de las redes interempresariales

Sin dudas es una apuesta al PE como proceso sustentado y a la vez demandante de un cambio en la Cultura del Trabajo en Cuba que devenga mayores indicadores de eficiencia y competitividad de nuestra empresa, en pos de desarrollar una economía que permita continuar construyendo nuestro proyecto social.

Ahora bien, ¿hacia dónde dirigir dicha transformación? ¿cuáles serían los pilares del cambio?. Proponemos movernos en la perspectiva del *deber ser*. Para algunos podría parecer un ejercicio no pertinente en tanto constantemente la realidad se está reconfigurando y nos plantea nuevos retos. Precisamente se trata entonces de diseñar sistemas que consideren su complejidad. Crear sistemas que no olviden las implicaciones de serlo y el carácter sistémico del espacio social en el que serán puestos en práctica: la organización laboral. En ese *deber ser* debe estar por tanto contenido lo anterior.

El *deber ser* pauta la proyección, el camino del proceso. Constituyen declaraciones de su finalidad, mecanismos de implementación: su concepción y la guía de cómo ir desarrollándolo. Considerando por supuesto que no se trata de una máquina, sino de un sistema social, por ende complejo.

Una comprensión de lo que era la Empresa Cubana, la coyuntura que planteó la necesidad de cambio, complementada con sus proyecciones a ser, nos permite argumentar, si en efecto, el PE es un proceso de cambio cultural para nuestras organizaciones, en términos de relaciones humanas, al menos en intenciones. Reflexión necesaria en la que cobra sentido la construcción de una plataforma metodológica para indagarlo.

III. Reflexionando en torno a los Principios del Perfeccionamiento Empresarial

En el epígrafe anterior abordamos la realidad empresarial cubana antes del Perfeccionamiento. Enfatizamos en la cultura que fue configurándose durante más de 30 años. El PE, como sistema a implementarse en espacios condicionados por esa cultura anterior, debe servir para transformar la realidad de la Empresa Estatal Cubana. Se trata pues de apreciar el carácter transformador que posee el PE, a través de un acercamiento a sus Principios. ¿Qué suponen sus Principios en materia de dinámica humana? ¿se corresponde esta dinámica con la anteriormente desarrollada en la empresa cubana? ¿Cuáles son las principales configuraciones en lo social-organizacional sobre las que se sustentan los cambios?

Los Principios del PE¹⁵ recogen una serie de aspectos que condicionan un modelo de funcionamiento empresarial. Dicha propuesta se sustenta en presunciones, creencias, valores, producciones, que a su vez se van reconfigurando en el decursar de la vida de una organización, mostrando la doble propiedad del cambio y la estabilidad.

Indagando en sus Principios Fundamentales, pilares sobre los que se sustenta el sistema de PE, podemos tejer una idea de cuáles son los cambios que ellos suponen. Dicha aproximación la haremos siempre enfocada en el sistema de relaciones humanas necesaria para desarrollar el proceso. Son los hombres y mujeres quienes en última instancia, podrán llevar adelante el cambio organizacional. Es por ello que cuando revisamos los Principios, buscamos aterrizar su lenguaje al comportamiento humano en el trabajo, en sus múltiples manifestaciones.

Pasemos pues a este análisis.

En las Bases Generales para el PE¹⁶, se declaran 17 Principios Generales sobre los que se fundamenta el Sistema. Ellos recogen una serie de premisas normativas que regulan el funcionamiento organizacional. Sin pretender hacer un análisis exhaustivo,

¹⁵ Declarados en las Bases Generales del PE, constituyen la ideología que orienta el proceso, más que un marco legal regulatorio

¹⁶ Documento que constituye “la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión.”

intentaremos dialogar con estos principios, entresacando sus implicaciones para la dinámica humana en las organizaciones.

Nos parece necesario llegar hasta este plano del análisis pues es ahí donde se verifica si realmente es el PE un proceso de cambio cultural. Las transformaciones que el Sistema plantee a la Empresa se convertirán en exigencias a las cuáles tendrá que responder, y son precisamente las personas quiénes deberán gestionar y disponer los recursos para hacerlo posible. Pero no personas en abstracto, sino sujetos portadores de valores, creencias sobre “la naturaleza de la realidad, el tiempo, el espacio, la gente y sus relaciones” (Schein E., 1997). En función de la cultura que compartan, así actuarán. Y ya vimos algunas características de la cultura predominante antes del PE. Se trata pues de alumbrar si el PE se plantea transformar esa cultura y en qué sentido.

Adentrándonos en los principios, encontramos que el No.2 plantea una *necesaria combinación de las decisiones que deben ser centralmente tomadas por el gobierno y aquellas que deben descentralizarse a la empresa. De esta forma cada organización recibirá el nivel de autoridad necesaria y acorde a ello se les exigirán las responsabilidades correspondientes.*

Podemos notar una diferencia con la realidad empresarial cubana que describíamos anteriormente, en la que existía una progresiva centralización de las decisiones por parte de los niveles superiores a la Empresa, hasta el Estado. Aquí se está planteando la descentralización, aunque no queda explicitado qué tipo de decisiones corresponden a una y otro, cuestión que podría representar riesgos en tanto ese fue uno de los problemas que no halló soluciones efectivas en el Modelo de Socialismo que fracasó en Europa Oriental: la delimitación precisa de las funciones y prerrogativas del dueño y las del administrador de la propiedad. (Marcelo, 1999 citado por Marquetti H., 2001). No obstante, sí están definidas en el Sistema de PE a quién corresponden algunas decisiones, lo cual debe quedar explicitado en el expediente¹⁷. Eso implica que la empresa ejerza su autoridad, en el sentido de creación, de ser autor de los acontecimientos que vive, constreñida por las regulaciones vigentes.

¹⁷ Material que confecciona la Empresa donde se recogen las propuestas de cambio en los diferentes subsistemas que recoge el PE.

Esto puede lograrse con estructuras jerárquicas, y entonces las decisiones son tomadas por unos pocos, o propiciarse la participación¹⁸, desde estructuras más planas, que permitan progresivamente ir generando un compromiso de todos los/as trabajadores / as. La participación es considerada en este sentido como una forma de ejercer la autoridad (ya sea a nivel individual, grupal, u organizacional, en sus relaciones con el entorno). Ser autor/a no implica solo querer y poder hacerlo, sino también saber hacerlo. Es por esto que necesariamente tenemos que hablar de la necesaria Formación para la Participación que necesitan los/as trabajadores / as para ejercer esa autoridad que le es concedida a la Empresa.

Si por otra parte, nos conformamos con que solo algunas personas de la organización tomen las decisiones, por considerarlas mejor preparadas, el tiempo democrático que creemos ahorrar, nos será reclamado luego en términos de motivación y compromiso hacia las tareas. En la medida que las personas deciden sobre su quehacer, más comprometidos están con él y sentirán la responsabilidad con lo producido¹⁹.

Wheatley M. (1994) nos llama a considerar cómo en las organizaciones que funcionan desde el Modelo Tradicional existe la concepción de que quienes interpretan la información son los dirigentes y expertos. Ellas no valoran cuánta información pierden a través de los actos de observación. Unas pocas personas encargadas de la interpretación de los datos están observando solo unas y muy pocas potencialidades contenidas en dichos datos. Sin embargo, la manera en que actúa el sujeto en la organización depende de las configuraciones que él haga sobre la realidad, y esta realidad la construye participando. "Cualquier cosa a la que llamamos realidad nos es revelada solo mediante una construcción activa en la que participemos". Ya sea en los espacios que formalmente dispone la organización o a través de los vínculos informales que crea el individuo en ella, él irá construyendo una realidad sobre su organización que condicionará su actuar. Esta podrá ser más homogénea en la medida

¹⁸ Conociendo que existe una gran variedad de definiciones y enfoques para analizar la participación, aquí vamos a asumir que es: *El conjunto de formas mediante las cuales los individuos o grupos aseguran sus intereses o contribuyen en los procesos de toma de decisión mediante elecciones autodeterminadas* (Heller, 1998, citado por Hernández A., 2003)

¹⁹ Pretendiendo no expresar una contradicción, es necesario señalar que no estamos hablando de participación de todos en todo. La diferenciación del trabajo y la diversificación de procesos que involucran a una organización hace que eso se torne inviable. Sin embargo, no se trata de situarnos en el extremo de la experticia, si no de promover la participación de los implicados en aquellas decisiones que vayan a tomarse.

que se abran espacios de diálogo sobre las decisiones que marcan la vida de la organización, influyendo así en los destinos organizacionales. Diversas experiencias muestran cómo la gente apoya aquello que crea. A la participación, y su necesaria formación²⁰ para poder ejercerla, como un camino necesario para el ejercicio de la autoridad de la Empresa Cubana, nos está convocando este Principio del PE (No.2).

El Principio No.6 se refiere a los cuadros de dirección y su papel fundamental en la consecución de los objetivos en el proceso de implantación del sistema de gestión empresarial, dado que sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio, así como la constancia en la evaluación de los resultados, contribuyen decisivamente al logro de las metas propuestas y a la creación de la responsabilidad colectiva por el éxito de dicho proceso.

Este enunciado habla por sí solo. Los dirigentes de la Empresa tienen que ser necesariamente eso. Tener la capacidad de situarse en el presente con un enfoque hacia el futuro. Cuestión que representa un reto ante las condiciones de crisis e incertidumbre que vive nuestro país; más si consideramos que dada la cultura de centralización extendida durante mucho tiempo, los directivos no funcionaban desde la concepción que hoy se plantea, sino que en muchos casos asumían una postura mucho más ejecutora que decisora y de proyección estratégica. Eran un puente entre los niveles superiores y su organización, a la vez que reproducían en la empresa el modelo de toma de decisiones establecido entre esta y sus niveles superiores, concentrando en la máxima dirección de la empresa las decisiones que pautaban la vida de esta. Ello hacía que se desarrollara una cultura en la que los directivos funcionaban simbólicamente como figuras paternas, asumiendo toda la responsabilidad con el acontecer de la organización. Al decir de E. Schein (1988), "a los padres les resulta difícil decir a sus hijos que su familia puede hundirse si no se adoptan medidas. Por su lado, para los hijos, es muy fácil echarse mutuamente la culpa, y reprochar a los padres, así como evitar sentirse colectivamente responsables". Si a esto sumamos que formación propiamente para ejercer la dirección apenas tenían, vamos comprendiendo mejor la escena.

²⁰ Esto no quiere decir que la gente no pueda participar mientras no esté preparado, sino que hay que diseñar espacios que permitan progresivamente que los sujetos tengan la formación necesaria para hacerlo más eficientemente.

Ahora, el PE los está convocando a gestionar el logro de los objetivos, pero depositando en la responsabilidad colectiva el éxito de dicho proceso. El peligro estaría en no considerar toda la reflexión que hacíamos anteriormente sobre la participación de los trabajadores como requisito para sentirse responsables.

Siendo coherentes con declaraciones hechas, no podemos olvidar la cultura que antecede al PE. Sin dudas, este modelo de gestión plantea una transformación significativa en lo que al rol del directivo se refiere. Ahora bien, el asunto es más complejo que el cambio individual, en este caso de un directivo. Los roles existen en un sistema que *está siendo*, y por tanto hay que comprenderlos en ese contexto, analizando qué sistema es el que permite la emergencia de determinado rol, y por tanto, cómo es necesario transformar el sistema para que puedan ser asumidos roles diferentes. Procesos que no se dan independientes sino en estrecha intervencionalidad. Habría que valorar cuáles son las rutas críticas que dichos principios brindan a los actores de la empresa para transformarla como sistema, transformando también su rol dentro de esta. El cómo implementar algunas declaraciones referidas a la responsabilidad colectiva y la participación de los/as trabajadores / as, pues si no, todo vuelve a concentrarse en la responsabilidad de los directivos.

Autores como R. Alhama plantean que el PE “no es solo una resultante de la coyuntura internacional y nacional, y su modelo de gestión no es solo diseñado para que responda y compita con las Empresas capitalistas, según sus modelos de eficiencia y eficacia, sino que se sustenta en una continuidad o reforzamiento de una ideología que caracterice a la Empresa Socialista”. Si bien es cierto que antes de la Caída del Campo Socialista ya Cuba había comenzado a introducir transformaciones en su sector empresarial, nos preguntamos si efectivamente ellas se hubieran extendido de no provocarse la crisis. Sobre esto hay diversos criterios, y no es una finalidad de este trabajo dar esa respuesta. Lo que sí es válido señalar es que sin dudas, el Modelo de participación que se explicita²¹ y subyace²² en algunos principios del PE, es más coherente con la ideología de un Proyecto Socialista que las formas anteriores de toma de decisiones en la gestión empresarial, desarrolladas en nuestro país.

²¹ Principios No.8, 14

²² Principios No. 2, 3, 5, 9,17

Si compartimos que existe una estrecha relación entre la participación en los destinos organizacionales y la responsabilidad con ellos, resulta propicio hablar del Principio No.8, que plantea *Para propiciar y desarrollar la más amplia participación de todos los trabajadores y que se constituya en elemento de dirección y organización empresarial, el proceso de la toma de decisiones debe utilizar el análisis y la discusión colectiva de los asuntos que se seleccionen, sobre la base de la más amplia información y la comunicación adecuada. Deben combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. Los jefes responden por su actuación ante un solo jefe.*

Hay varios aspectos que en términos de dinámica humana emanan de aquí. Se está declarando que el proceso de toma de decisiones, si pretende propiciar la más amplia participación de todos los trabajadores, debe utilizar el análisis y la discusión colectiva. Ello supone que los miembros de la organización necesitan contar con herramientas para la comunicación efectiva y la escucha activa. Asimismo, necesitan progresivamente aprender técnicas para la solución de problemas grupales, ya sea a través de la toma de decisiones por consenso, por mayoría, u otras que existan. Si se valora como requisito para la discusión colectiva la más amplia información y comunicación adecuada, pues ello supone diseñar los flujos de información necesarios, estudiar los canales de comunicación disponibles y activos, generando otros si fuera necesario.

Sin embargo, muchas de estas cuestiones a veces se desconocen por las empresas. Invertir tiempo en la preparación en este sentido suele considerarse tiempo perdido. Y no estamos colocando a nuestras empresas ante el patíbulo. No se trata de criticarlas, sino de comprenderlas. Es más sencillo estar pensando la realidad que construyéndola día a día²³. Resulta difícil actuar con un sentido estratégico cuando operativamente cada día debe invertirse fuerza de trabajo en los problemas más acuciantes. Recordemos que estamos hablando de un Modelo de Gestión como alternativa a la crisis. No obstante, la realidad muestra cómo el salto hacia nuevas formas de funcionamiento organizacional, donde se le otorgue un espacio a estas cuestiones, es

²³ Aunque no nos consideramos entre aquellos que se dedican a describir la realidad más que a transformarla, tampoco es comparable nuestra función a la de quienes trabajan en las empresas. Cada una cumple un rol social diferente, que le da sentido a su existencia.

el único camino que permite trascender lo urgente y situarse en lo importante, con un sentido estratégico. Pero sobre estos temas ya hablaremos más adelante.

Estrecha vinculación con lo comentado hasta aquí guarda el Principio No.9, al plantear: *Las organizaciones empresariales elaboran los planes anuales y perspectivas de la empresa y los aprueba la instancia correspondiente del gobierno.* Ello nos habla de la autonomía creadora de la Empresa, constreñida por aquellos aspectos que considere el gobierno. El hecho de que sea la Empresa quien elabore su plan anual y perspectivas (en términos de estrategia visionaria) marca ya una gran diferencia. No existe un Sistema de Dirección y Planificación de la Economía que le oriente a la empresa cuánto de sí debe dar. Es ella quien mejor puede conocer sus potencialidades para crecer en su segmento de mercado. Asimismo, en la medida que se promueva una construcción colectiva sobre esto, mayores probabilidades de plantearse metas más cercanas a la realidad, a la vez que se facilita la creación de compromisos por parte de los trabajadores, pues con ellos se está contando para pautar el hacia dónde va la Empresa.

La introducción de herramientas de trabajo grupal que permiten organizar estos procesos puede ser un camino que facilite la elaboración del Plan. Existen Casas Consultoras y Centros de Investigación²⁴ que realizan trabajos de asesoramiento/facilitación y consultoría, a disposición de ellas.

En este sentido, también resulta importante la formación de los/as dirigentes para negociar con las instancias que lo demanden, su propuesta de Plan, de manera que no se convierta en un mero borrador, y se haga efectiva la autonomía de la empresa, sin que ella promueva el divorcio del entorno en el cual cobra sentido la existencia de la empresa.

Una actitud que con frecuencia notamos en las organizaciones es la de desconocer, o intentar trabajar sin considerar las características del entorno. Morin (1998), citado por A. Hernández (2003) nos dice al respecto que *para ser autónomo, hay que depender del mundo exterior. ¿Cómo interpretar aparente paradoja?*

²⁴ CIH, CEEC, CIPS

Si asumimos la empresa como un sistema que produce continuamente su propio ordenamiento²⁵, bajo determinados constreñimientos pautados por el Estado, este sistema que se autorganiza debe trabajar continuamente por construir y reconstruir su autonomía. Ello implica un gasto de energía que teniendo en cuenta la Segunda Ley de la Termodinámica o Ley de la Entropía, solo puede mantenerse si se extrae energía del medio exterior. Esta es una de las explicaciones de por qué para ser autónomo hay que depender del mundo exterior.

Por tanto, debe cambiar percepción del entorno, para verlo como oportunidad, y necesidad, más que como barrera o freno. La otra cuestión sería valorar de qué autonomía estamos hablando ¿real o aparente? Pero recordemos de donde venimos, y eso no se transforma de la noche a la mañana.

En la misma lógica del diseño desde la empresa, se pronuncia el Principio No.3 al señalar que *No se trasladan estructuras, ni sistemas de una entidad a otra, sino que de acuerdo a sus características y a los principios, enmarcamientos y procedimientos establecidos en estas bases, a cada entidad se le diseña su sistema como un traje a la medida.*

La frase *a cada entidad se le diseña su sistema* podría poner en duda que sea la empresa su "sastre". No obstante, aún cuando las empresas pueden contratar servicios de Consultoría para confeccionar su expediente²⁶, o crear un Grupo al interno que se encargue de ello, desde aquí comienza el papel decisivo de la participación de los trabajadores en todo el proceso. Se supone que el punto de partida para diseñar el nuevo sistema contemple la historia organizacional, y son los miembros de la organización quiénes más pueden actualizarla.

Asimismo, en la medida que se diseñe un sistema que no considere la cultura de la empresa, encontrará resistencias en ella. Esto podríamos verlo en dos sentidos. De una parte, el diseño realizado por un grupo de expertos, que puede aproximarse a la realidad de la empresa en términos de historia y cultura, pero al no haber sido

²⁵ Y se supone que a esto está convocando el país a las empresas en PE: a diseñar su propio orden: un traje a su medida, con la finalidad de ser más eficaces, elevando su desempeño y competitividad

²⁶ Documento que recoge todo el diseño de la estructura organizacional y los sistemas que necesita la Empresa para cumplir su misión y funciones con alto desempeño.

construido por sus miembros, se convierte en algo externo a ellos, que no necesariamente gozará del apoyo, compromiso, y responsabilidad. En otro sentido, si son los trabajadores, quienes, asesorados por consultores o no, actualizan su historia y deciden la Organización que quieren y pueden tener, está garantizado el compromiso. Nada puede verse sin matices, pero globalmente, ambas realidades, tendencialmente, pueden comportarse como hemos descrito.

El esquema de que sea el experto quien lo haga, se ajusta de alguna manera a la forma de trabajo que anteriormente primaba: alguien viene, inspecciona, y luego orienta qué hacer. En cambio, si es la empresa quien asume la confección de su expediente, necesita conocerse. Es un llamado a un estudio profundo sobre la empresa, sobre sí misma. Sin dudas representa, a la vez que reto, por realizarse a la par del proceso de trabajo, (con todas las implicaciones de administración del tiempo, utilización de instrumentos efectivos) una oportunidad de integración, a través de la vivencia de historia compartida. Esto es válido para los miembros de mayor antigüedad, que narran la historia, pero también para los de más reciente incorporación, que tienen la oportunidad de conocerla.

Engorroso resulta todo el diseño de este proceso, en tanto práctica que la organización no está habituada a realizar.

Tanto para la confección del expediente, como para el diseño de cualquier proceso que se requiera desarrollar en la empresa, se hace un aprendizaje necesario la posibilidad de pensar sistémicamente. Esta es una de las habilidades del Nuevo liderazgo, descrita por P. Sholtes (1999), y que sin dudas, su no existencia, impide a la empresa avanzar.

El Principio No.4 explicita su necesidad: *Todas las medidas organizacionales que se puedan adoptar, tienen que guardar la necesaria integralidad. La empresa es un sistema, que debe actuar como un todo.* Sin embargo, esto no se adquiere espontáneamente. Es necesario formar a nuestros dirigentes en ese sentido, y no solo a ellos. En la medida que los miembros de la organización, trasciendan la importancia de su área para concebirla dentro del sistema que es la empresa, obtendremos otros resultados. Asimismo, una comprensión diferente del entorno.

El afianzamiento de un pensamiento segmentado, no sistémico, en nuestro país, consideramos que obedeció a los diseños de organización que se promovían. Eran contruidos por áreas, donde cada una sabía qué le correspondía, pero no cómo eso se integraba a la totalidad organizacional. Con el paso a un diseño de procesos, aún cuando existan direcciones y/o áreas, el esfuerzo se concentra en el proceso mismo, y cuáles son las contribuciones particulares que pueden hacerse. Continúa una lógica de la totalidad-partes, pero que fluye de la totalidad a las partes, para estar retroalimentándose constantemente. Eso permite que podamos hablar de totalidad y no de todo²⁷, como hubiese sido pertinente nombrar el modelo de funcionamiento presente en muchas de nuestras organizaciones.

Y se trata nuevamente de una invitación a un cambio cultural, del “esquema en el cual se reflejan las presunciones cardinales sobre la realidad, el tiempo, el espacio, la gente y las relaciones” (Schein E., 1997). Esquema que construyen los sujetos de la organización a partir de sus experiencias en ella.

Un gran cambio de mentalidad exige el Principio No. 5, si partimos de que esta se ha ido configurando a partir de las experiencias vividas en la empresa. Dicho principio declara como sustento del PE *el autofinanciamiento empresarial, lo que exige que la empresa cubra sus gastos con sus esfuerzos y genere un margen de utilidades*. Sin embargo, la Empresa Cubana, hasta este momento, había sido una empresa presupuestada por el Estado. Ello implicaba funcionar desde el esquema padre – niño, en el cual, los recursos financieros y materiales disponibles dependían de las decisiones del padre, cualesquiera que fuera la actuación del hijo. En cambio, el esquema que propone el PE plantea a la empresa el reto de gestionar sus recursos, y alcanzar niveles de productividad que permitan generar un margen de utilidades. Su existencia y futuro dependerá de lo que ella sea capaz. Se sitúa así en una posición autogestora de su realidad, dependiente de sí misma. Y ante un contexto diferente: dinámico y competitivo.

²⁷ Hablamos de totalidad, a diferencia de todo, porque en la segunda, las partes interactúan sin contemplar su interinfluencia, sin tener conciencia de pertenecer a algo que trasciende su unicidad. En cambio, cuando hablamos de totalidad, existe conciencia de ser parte y a la vez conformadora de una totalidad.

La gestión de mercado, el estudio de la competencia, un aparato contable eficiente que permita una proyección económica, son ingredientes que necesita incorporar la empresa a su trabajo cotidiano. Ello demanda una preparación de las personas para que realicen tales actividades. Comenzando por la necesaria sensibilización con la importancia de proyectarse en esa dirección. Labor que podría complejizarse por la situación actual de nuestro país: crisis que demanda soluciones operativas en el hoy, sin embargo, lo urgente no necesariamente permitirá salir de ese estado. Ante un presente con tales características, resulta no muy aceptado estar hablando del mañana. Sin embargo, en esa proyección podrían hallarse precisamente rutas críticas que permitan la salida de la crisis. Encontrar estas salidas dependerá de personas, y la preparación que estas tengan para transformar la realidad.

Quizás por ello no resulte extraño que el Principio No.14 refiera: *La atención al hombre y su motivación constituyen la base que sustenta el sistema, siendo necesario implementarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como en cuanto a su participación en la dirección y gestión empresarial, creando un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores.*

Si bien nuestro acercamiento a los Principios pretende interpretarlos como sistema, en sus relaciones como totalidad, más que como partes independientes, consideramos que el No.14 es una pieza clave en lo que a dinámica humana se refiere.

La Organización, en tanto comunidad de individuos y grupos que coordinan su actividad para el logro continuo de sus objetivos (Hernández A., 2003), dependerá en gran medida de la disposición que ellos tengan hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.

Disposición que se configura a partir del sentido que tome la Organización para cada uno miembros. ¿A qué vienen los hombres y mujeres a las organizaciones laborales? Los móviles pueden ser diversos. A. Maslow describe en su pirámide de necesidades una relación de subordinación entre aquellas que poseen un carácter de supervivencia y las que llama superiores, vinculadas al desenvolvimiento social del sujeto.

Si bien algunos estudios podrían cuestionar que la relación entre un tipo y otro sea tal como lo plantea Maslow²⁸, no hay dudas de que ambos tipos de necesidades están regulando la orientación que desarrolla el sujeto en su organización.

Los impactos de la crisis, y su consecuente repercusión en las condiciones materiales de vida del cubano, convierten ese elemento en un filtro importante a través del cual cada individuo evalúa su pertenencia a una Organización u otra. Y pertenecer no implica solamente ser parte, sino que estamos hablando del rendimiento de cada trabajador en función de los objetivos organizacionales.

Pero no son solo las condiciones materiales lo que motiva a un sujeto a ingresar y permanecer en una organización.

Estas, en tanto comunidades de personas que interactúan para construir relaciones, ayudarse, y dar sentido personal a sus actividades cotidianas (Capra F., 2002, citado por Hernández A., 2003), son un espacio donde sus miembros demandan la realización social.

Lamertz (2002), citado por A. Hernández (2003) plantea que una de las necesidades que el individuo tiene que cubrir para permanecer en una Organización es la de construir una interpretación lógica y coherente acerca de los eventos organizacionales. Se orientará hacia ello utilizando los espacios formales e informales. Pero en la medida que la Empresa sea consciente de esto podrá facilitar la creación de espacios que lo promuevan. De lo contrario, la incertidumbre podría ser fuente de desmotivación. O por otra parte, si dicha interpretación apunta a que el sistema (la empresa), desconoce los intereses de los miembros o bien no ofrece posibilidades de influir en la definición de los destinos organizacionales, el sujeto podría no sentirse motivado, con todas las implicaciones que ello tiene.

Por supuesto que el acercamiento a estas cuestiones que involucran la naturaleza del ser humano no puede ser realizado linealmente. A la vez que no se trata de un abordaje en un momento dado, y luego asumir que las recetas de un momento

²⁸ Ver en Schein E. (1988) referencia a estudios de Hawthorne.

funcionarán en otro. Continuamente hay que conocer qué necesitan los trabajadores, cuáles son sus motivaciones, y qué nivel de satisfacción pueden tener en la empresa.

Se demanda una formación en estos temas para diseñar políticas que permitan lograr progresivamente una integración de las metas individuales, con las metas organizacionales. Cuando el/la trabajador/a sienta que trabajar en la Organización X es una manera de alcanzar sus metas, estará motivado en su trabajo.

Preparar a personas que desarrollen habilidades en este sentido constituye también un reto del PE. Representa un cambio cultural en tanto desde nuestra antigua forma de funcionamiento, pareciera que la motivación es una condición a priori, que no necesita gestionarse y dialogar con ella en el marco de la empresa. Además de interiorizar que *el hombre también necesita el pan para vivir*.

La innovación tecnológica se constituye en elemento inherente al Sistema de PE. Así se declara en el Principio No.16 *El perfeccionamiento empresarial deberá conducir a que la innovación tecnológica y la actividad de gestión tecnológica, a él asociadas, se conviertan en elementos esenciales para la dirección de las empresas. La innovación tecnológica debe estar presente, como un elemento básico, en el diseño de la estrategia y en las acciones que de ella se deriven*.

De un modelo basado en la introducción de cambios tecnológicos regidos por decisiones fuera de la Empresa, pasamos a una Empresa que debe gestionarlos, a partir de una actitud indagadora de qué tecnologías podrían hacer más eficiente el proceso de trabajo. He aquí un componente esencial que condiciona la competitividad.

Válido señalar que la idea de innovación tecnológica que estamos considerando “no se refiere sólo a la creación de productos y procesos, sino también a los aspectos organizativos y a la forma de relacionarse con el mercado. (...) a innumerables cambios incrementales, permanentes, para mejorar productos y procesos ya existentes. “(Nuñez, J.)

Ello convoca a desarrollar una apertura al cambio, a asumir riesgos. Basado en una evaluación permanente de sus fortalezas, debilidades y potencialidades como empresa: su autoconocimiento.

El nuevo contexto donde se mueve la empresa cubana convierte a la innovación en una herramienta indispensable para navegar por sus aguas. Más si nos referimos a innovación para el trabajo con los recursos humanos, en la gestión y diseño de los procesos de trabajo. Son ellos la principal diferencia que pueden tener dos empresas, ahí se halla su principal valor agregado.

Ahora bien, ello también constituye un reto del PE pues la introducción de innovación tecnológica no está regida únicamente por las exigencias del mercado, sino generalmente, las estrategias que diseñan obedecen a consideraciones políticas y no estrictamente económicas, dada su condición de Estado como empresario. (Cimoli y Dosi, 1994, citado por Marquetti H., 2001).

Sin dudas, una de las declaraciones más aleccionadoras de todos los Principios es la recogida en el No.17: *El perfeccionamiento empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos.*

La perspectiva de mejora continua denota el carácter procesual del PE. No se trata de la búsqueda de un estado deseado, sino de ir implementando estrategias que sistemáticamente permitan a la empresa lograr desempeños superiores.

Representa una especie de autorreconocimiento de la empresa como sistema abierto. Al plantearse la mejora continua, la organización está asumiendo el dinamismo cambiante del entorno, y por tanto, la necesidad, (si quiere conservar su relativa autonomía) de cambiar ella también.

Eso demanda una postura de estar siempre abierta al aprendizaje para el cambio²⁹, invita a la creatividad de todos, en los procesos donde se involucra la empresa.

Una herramienta que puede emplearse en este sentido es la Evaluación, no solo de los individuos, sino también de los procesos. Se actualiza nuevamente la necesidad de un cambio cultural. Los usos (o no usos) que frecuentemente tenían las evaluaciones de desempeño realizadas en la empresa cubana, facilitaron que esta fuera valorada como una medición de lo realizado con una finalidad de control, o por el contrario, como una actividad sin mucho sentido.

En cambio, el PE nos presenta la evaluación con un enfoque de mejora, a partir de una comparación de la empresa con respecto a sí misma. Significa evaluar para orientar hacia el futuro. El pasado se toma en cuenta, no con una intención punitiva, sino para diseñar acciones que permitan el crecimiento en los sentidos proyectados. La cuestión está en transformar las creencias que los usos anteriores de la evaluación fueron gestando en el empresariado cubano. La tarea sigue siendo un reto.

Utilizando el hilo de Ariadna, si volvemos al origen de estas reflexiones, ¿coincide con nosotras en que el PE representa un proceso de cambio en la cultura empresarial cubana? Esperamos que nuestros argumentos le permitan asentir.

IV. Plataforma metodológica para el abordaje

El estudio de casos puede ser el método empleado para lograr una valoración del carácter de proceso de cambio cultural que presenta el PE, intentando dibujar sus características fundamentales, a partir de los casos estudiados.

Un posible camino a seguir con tal propósito sería describir:

- **Cómo se ha estado aplicando el proceso de PE.**

Para ello vamos a centrarnos en una valoración de las diferentes etapas declaradas en el diseño del proceso³⁰ (hasta la aprobación del expediente); las características del

²⁹ No hablamos aquí propiamente de cambio intencional y dirigido, aunque podría incluirse, sino de los cambios que emergen producto de la dinámica del sistema, y que suponen nuevos niveles de autoorganización de este (la empresa).

³⁰ Preparación de los trabajadores y organizaciones políticas; realización del diagnóstico empresarial inicial; elaboración del expediente de PE

grupo conformado para desarrollarlo en la Empresa y su vínculo con el Consejo de Dirección y los trabajadores. También indagaremos sobre la presencia de consultores externos para llevarlo a cabo.

- **Cuáles son los principales resultados de la implantación del PE**

A partir del análisis de los Principios del PE extraemos un conjunto de unidades de análisis que sirven como guía para abordar los principales cambios introducidos a raíz del PE.

Resulta válido señalar que esta plataforma metodológica ha sido concebida para indagar el nivel de lo observable, de las producciones y artefactos creados en la cultura, a partir de la aplicación del PE. La alusión a valores, creencias y presunciones básicas será realizada a manera de inferencias argumentadas, pero no constituyen el foco principal de atención.

Tal decisión obedece a los constreñimientos que supone un estudio de la esencia cultural. Dada la naturaleza de lo estudiado, se requieren estudios longitudinales, que permitan observar la dinámica de la cultura, lo cual representa magnitudes de tiempo que no han sido contempladas al construir esta plataforma metodológica.

Preferimos ajustar nuestra propuesta al considerar que: “el observador no puede experimentar las categorías de significado que emplea el sujeto integrado, porque no ha pasado el tiempo suficiente en la cultura como para dominar los matices semánticos, o para entender cómo una serie de categorías puede conectarse con otras series, o cómo los significados se plasman en la conducta, y esas mismas conductas se aplican a las situaciones. Lo que el recién llegado aprehende de entrada pertenece a los estratos superficiales de la cultura, solo después de atravesar los límites internos, el miembro consigue hacerse con la realidad y entenderla” (Schein, 1997).

La propuesta es situamos en una posición intermedia, como observador participante, que se concentra en lo visible, pero aprovecha las posibilidades de inferencia que algunas situaciones nos despiertan. Para ello consideramos como necesidad, argumentar lo planteado a partir de las evidencias empíricas que construimos.

El estudio de los casos lo hemos concebido desde un diseño cualitativo. Al decidir la manera de abordar la realidad uno debe partir de la naturaleza de esa realidad. En el caso que nos ocupa, si asumimos el estudio de una empresa, como unidad social, y su cultura, en el nivel que sea, es una exigencia el abordaje cualitativo.

Tal afirmación se sustenta en la idea de que la cultura es aprendida a partir de experiencias compartidas en el tiempo, por sujetos que son diferentes y cuya integración grupal, conformando una subcultura, también se constituye como configuración particular, única. Paralelamente, la convivencia organizacional va gestando una cultura en esa dimensión, que va a estar muy relacionada con las subculturas al interno, pero que se erige como algo singular, distinguible.

Al intentar observarla, el investigador no se queda con lo que ve, sino que trata de buscarle un sentido, un significado a lo observado. Para ello partimos de nuestros modelos, formulando hipótesis que necesariamente proyectan los modelos pertenecientes a nuestra cultura, como una alternativa para explicar lo que puede estar ocurriendo en la realidad observada.

La demanda de un elevado grado de reflexividad por parte del observador debe estar presente. Resulta necesario constantemente un ejercicio de enjuiciamiento a los caminos de afirmaciones que vayamos construyendo, una crítica al respecto que permita acercarnos a lo observado y no a una proyección del observador solamente, según sus esquemas.

El diseño adquiere un carácter emergente, a través de hipótesis sucesivas que pautan las decisiones del investigador sobre los caminos a tomar, así como van permitiendo configurar una representación sobre el objeto de estudio.

Esto no quiere decir que se deslegitima todo lo producido al respecto desde otras teorías y prácticas de investigación. De lo que se trata es de asumir una postura crítica que facilite la coherencia epistemológica del estudio.

Todas estas reflexiones derivan en una postura respecto a las pretensiones de verdad y posibilidades de generalización de lo producido.

Técnicas posibles a emplear

Entre las técnicas que sugerimos útiles para aplicar:

- La observación participante
- La entrevista conductual semiestructurada. Su reiteración en algunos casos
- Análisis de Documentos personales
- Análisis de Documentos oficiales

Cada interacción en el campo objeto de estudio puede ser un espacio desde el cual proyectemos la observación intencionalmente. En estudios de este tipo, no hemos partido de una guía para su realización, pero sí de ciertas hipótesis/ interrogantes que constantemente van reconfigurándose a partir de las observaciones realizadas. Esto debe ir acompañado del registro de toda la información, a manera de diario de campo.

La realización de entrevistas, proponemos se concentren fundamentalmente en la Dirección, el área de Recursos Humanos³¹, y el área Económica. El tipo de entrevista a emplear sugerimos sea la conductual semiestructurada. La idea es partir de una entrevista inicial e ir diseñando nuevas, a partir de las hipótesis que emerjan al integrar la información que se va produciendo.

Sirviéndonos de una metáfora, la manera de proceder descrita podría representarse como un pintor ante su obra, donde cada nueva pincelada cambia la imagen que se dibuja, y a su vez determinada la nueva pincelada a dar. La gran diferencia estaría en que puede el pintor saber qué verá cuando finalice su obra, porque concientemente está pintando para ver determinada imagen, mas el investigador no busca ver una imagen determinada, sino construir una foto, o película cinematográfica (en caso de ser un estudio dinámico) de la realidad que observa. Es decir, su intención no está en comprobar algo, sino observar y describir lo que observa, tratando de comprenderlo.

Proponemos la variante de entrevista conductual semiestructurada, porque si bien es preciso estar atento/a a toda la información que quiera brindársenos por parte de los

³¹ Válido señalar que con el PE esta pasa a nombrarse Área de Fuerza de Trabajo.

miembros de la organización³², partimos de la intención de indagar sobre aspectos concretos para el estudio. Del análisis de los principios que guían el PE como proceso de cambio hemos extraído cuestiones esenciales sobre las cuales indagar en cada organización. De ahí su carácter de semiestructurada. Ello sin negar la necesaria profundización en aquellas cuestiones sensibles a los intereses del estudio.

El carácter conductual esta determinado por la intención de conocer no solo las elaboraciones³³ racionales, percepciones de lo que debe ser, que tienen los miembros sobre los acontecimientos de la empresa, sino propiamente la actuación realizada por ellos en diferentes espacios de la vida organizacional. Esto disminuye las posibilidades de que nos dibujen la organización tal como creen que uno espera que sea, enfocándose en respuestas esperadas. Desde esta variante, brindan un cuadro más real, en tanto narran experiencias concretas de actuaciones realizadas.

Se sugiere que todas las entrevistas sean grabadas para lo cual es necesario solicitar el consentimiento de las personas involucradas.

El análisis de documentos es otra técnica valida a emplear. Diversificado en materiales de carácter personal y oficial. Su uso, además de producir información nueva, contribuye a la triangulación de fuentes.

Para integrar toda la información producida por estas herramientas, con la finalidad de mostrar los resultados de la aplicación e implantación del PE, es posible servirse de la lógica siguiente:

1. Identificación de unidades de análisis que reflejen el cambio organizacional.

Un análisis de contenido de los Principios del PE, permitió construir un conjunto de categorías que a la vez que sirven para el diseño de las entrevistas iniciales, constituyen la guía para el análisis de los resultados.

³² Considerando que aquello que se dice siempre ofrece información valiosa sobre quién lo dice, comprendiéndose siempre por su contenido y forma.

³³ Personalizadas en mayor o menor medida.

Vale señalar que aún cuando las separamos en unidades para su análisis, es necesario integrarlas desde una perspectiva sistémica, que permita conformar una imagen más real de la Empresa.

Ellas son:

- Distribución de poder

Relación entorno – empresa

Ejercicio de la autonomía de la empresa respecto al entorno

Estructura de la toma de decisiones

Participación de los trabajadores

Ejercicio de la autoridad – grado de compromiso

- Liderazgo

Relación cuadros de dirección – liderazgo

Cuotas de responsabilidad (apropiadas / otorgadas)

Formación para el ejercicio del liderazgo

Pensamiento sistémico

- Flujo de información

Informaciones que circulan por la organización

Direccionalidad de las mismas

Espacios para la retroalimentación

- Diseño de la capacitación

Contenido

Dispositivos gestionados desde la concepción del proceso hasta su evaluación

- Motivación

Percepción de sus fuentes

- Gestión de la innovación tecnológica

Innovaciones organizativas y propiamente vinculadas a la actividad fundamental

- Perspectiva de la mejora de procesos en el tiempo

2. Descripción de las producciones y artefactos culturales relacionados con las categorías identificadas, acompañada de una comprensión valorativa de por qué esos resultados

3. Realización de inferencias argumentadas sobre los valores, creencias y presunciones básicas subyacentes a las producciones descritas (en los casos que se cuente con información relevante para ello)

Para realizar las inferencias se sugiere interrogar los datos acerca de las cinco dimensiones siguientes³⁴:

- Relación de la humanidad con la naturaleza: abordaje de la relación organización – entorno. ¿es contemplada como una relación de dominación, sumisión, armonía, búsqueda del reducto apropiado, o similar?
- La naturaleza de la realidad y la verdad: interrogación de las reglas lingüísticas y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un “hecho”, cómo debe determinarse en última instancia la verdad, y si la verdad se “revela” o “construye”; conceptos básicos del tiempo y el espacio.
- La naturaleza del género humano: ¿qué es lo que significa ser humano, y qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales? ¿la naturaleza humana es buena, mala o neutra? ¿los seres humanos son o no perfectibles?
- La naturaleza de la actividad humana: ¿qué actitud “conviene” a los seres humanos, con arreglo a las mencionadas presunciones acerca de la realidad, el entorno, y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, responsables, fatalistas, etc? ¿qué es trabajo y qué es juego?
- La naturaleza de las relaciones humanas: ¿cuál se estima que es el modo “apropiado” de relación entre las personas, y de distribuir poder y amor? ¿la vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa, o comunal; se basa en la autoridad tradicional, en la ley, en el carisma, o en qué?

Considerando que el PE es un proceso orientado a la eficiencia y eficacia de la empresa, consideramos pertinente el planteo del análisis de algunos indicadores económicos³⁵: Utilidades después de impuestos³⁶ (MP); Ventas (MP); Costo x peso de ventas; Salario medio (P); Gasto de salario por peso de ventas (C); Promedio de trabajadores; Productividad (P)

Los datos posibles a recoger pueden ser: año anterior a la aplicación del PE (o tantos años antes como sea posible), y años siguientes en los que se ha venido aplicando (en cada una de las empresas que se estudien). El foco de atención estaría en apreciar dos

³⁴Estas dimensiones fueron construidas por E. Schein y para una profundización sobre ellas consultar: La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Reproducción autorizada del Centro Nacional de Derecho de autor, La Habana 1997.

³⁵ La selección de los indicadores se corresponde con un estudio realizado por el IEIT (2002)

³⁶ Impuesto: 35% de las utilidades al Presupuesto del Estado

cuestiones fundamentales: existencia de cambios significativos a raíz de la implantación del PE (antes-después), y evolución del comportamiento económico de la Empresa durante el proceso de implantación.

Si bien al adentrarnos en el enfoque de la complejidad nos damos cuenta que no podemos aprehender la realidad de manera lineal, y que los cambios no son necesariamente graduales, sí creemos necesario ver la expresión que los cambios culturales estén teniendo en los indicadores económicos.

Recordemos que el PE si bien no tiene solamente un carácter remedial ante la situación de crisis, se generalizó en ese contexto, constituyendo la concepción por la cual el Estado cubano apostó para salir adelante. Es por ello que consideramos, aún cuando podríamos estar haciendo el análisis en el corto plazo, resulta legítimo valorar si en efecto todos los cambios que se implementan a partir de dicha concepción (PE), tienen una traducción en la eficiencia económica de la empresa.

Es válido aclarar que no se trata de un análisis de correlación de variables, si bien en algunos casos el lector puede inferir cómo podrían estar relacionados los cambios culturales y su expresión en el desempeño económico de la Empresa. Todo esto, considerando el contexto existente para cada uno de los momentos que se toman en cuenta. Ello nos permite considerar aspectos que pudieran ser coyunturales, y cómo las coyunturas mismas pueden ser vistas como oportunidad o barrera por parte de la empresa, en función de la cultura que hayan desarrollado.

V. Apuntes necesarios

Queremos enfatizar en el carácter de plataforma metodológica que presenta esta propuesta. Su finalidad de constituirse en pistas que puedan orientar el estudio de procesos de cambio en Organizaciones en PE. Su redacción no fue construida desde el inicio para presentarse como una Metodología rigurosamente trabajada, es por ello que insistimos en su carácter de aproximación.

Habiendo aclarado lo anterior, queremos insistir en su utilidad pues ya ha sido empleada en la indagación de algunas empresas³⁷, y los resultados brindan luces nada despreciables para continuar proyectando el trabajo, en pos del desarrollo de nuestras Organizaciones Laborales.

Bibliografía

Alhama, R.: La Dimensión Social del Perfeccionamiento Empresarial. Su connotación ideológica. 2003.

_____ : La participación de los trabajadores como elemento de Dirección y Organización Empresarial. Responsabilidad Social de la Empresa. IEIT

Alonso, F.: La participación de los trabajadores. Su nueva perspectiva dentro del Perfeccionamiento Empresarial. IEIT

Arenas, P.; González, J.C.; Hernández, A. H.; Pérez, I.; Tacoronte, Y.: Los Grupos de Dirección y el Cambio Humano. Resultado de Investigación, CIPS, Ciudad de La Habana, 1998.

_____ : González; J.C.; Pérez, I.: El desarrollo de la Psicología Organizacional en Cuba. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), Ciudad de La Habana, 1998.

_____ : Valdés, L.: Los jóvenes en la Dirección de un centro científico. CIPS, Ciudad de La Habana, 1992.

_____ : La participación vista desde un ángulo psicosocial. En: Colectivo de Autores compilado por Dilla, H., Ediciones CEA, Ciudad de La Habana, 1996.

³⁷ La experiencia de aplicación esta documentada en el Informe de Investigación: *"Cambio Organizacional: un enfoque desde lo humano"*, de las autoras Patricia Arenas y Carmen L. Rodríguez, 2004, situado en los Fondos del CIPS.

Candelé, I.: Una mirada a la participación en el Perfeccionamiento Empresarial. En: La participación social en Cuba. Ediciones CIPS, 2004

Ferriol, V.: La Preparación de Todos como garantía de la Participación de los Trabajadores en el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

_____ : La Participación de los trabajadores y el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial. 2002

Guevara A. Inauguración del 26 Festival Internacional del Nuevo Cine Latinoamericano. Teatro Karl Marx. La Habana, 7 de diciembre, 2004

Gutiérrez, O.: La empresa objeto del Perfeccionamiento Empresarial. CEEC. CD por el 15 Aniversario del CEEC. 2003

Hernández, A. H.: El tejido interactivo organizacional: Estudio de un caso. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana. 2003.

_____ : La Investigación-Acción. Investigando la Organización Laboral. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), Ciudad de La Habana, 2000, Resultado aprobado del Proyecto No Asociado a Programa (PNAP) "Cambio Humano", en fase de publicación.

Katz, D.; Kahn, R.L.: Psicología Social de las Organizaciones. Trillas, México, 1986.

Marquetti, H.: La Empresa Cubana: Principales retos que enfrenta. En: La Economía Cubana en el 2000. Desempeño Macroeconómico y Transformación Empresarial. Publicación CEEC, 2001

Martín, J.L.: La cultura del trabajo en Cuba ante el Perfeccionamiento Empresarial. Revista Temas No. 30 Julio – septiembre, 2002

Núñez, J.: La Ciencia y la Tecnología como procesos sociales. Lo que la Educación Científica no debería olvidar. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación. Publicación Digital. Internet. www.oei.es

Pérez, A.; Morales Y.; Campos, J.C.; Castellanos, Y.: Participación y Toma de decisiones en la implantación del Perfeccionamiento Empresarial (2004). Informe de Investigación GEST. CIPS, 2004

Schein, E.H.: Consultoría de Procesos. Vols. I y II. Adisson-Wesley Iberoamericana, México, 1988.

_____ : Psicología de la Organización. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1985.

_____ : La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Reproducción autorizada del Centro Nacional de Derecho de autor, La Habana 1997.

Wheatley, M.: El Liderazgo y la Nueva Ciencia. Co-edición de Ediciones Granica S.A. y Javier Vergara Editor, Argentina, 1994.

_____ : Cómo Llevar a Cabo el Cambio Organizacional. 1998. <http://www.margaretwheatley.com>

Rodríguez Velazco, Carmen Lili. Licenciada en Psicología. Investigadora del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) y Profesora Adjunta de la Facultad de Psicología, UH. Actualmente investiga sobre formación humana para el cambio organizacional; la posibilidad y necesidad del tránsito hacia culturas participativas en nuestras organizaciones laborales, con un enfoque de Investigación – Acción.

Dirección institucional: Calle B No. 352 esquina a 15. Vedado. Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana. Cuba

E-mail: c_lilo@yahoo.com