

# Apuntes sobre el proceso de perfeccionamiento empresarial

---

Msc. Dayma Echevarría León y Dr. Humberto Blanco Rosales  
CEEC, Universidad de La Habana

## ***Introducción***

El trabajo que a continuación se presenta, expone un grupo de criterios sobre el desarrollo del proceso de perfeccionamiento empresarial, tomando como base la experiencia acumulada por el grupo de consultores gerenciales del Centro de Estudios de la Economía Cubana en más de 50 empresas de diferentes sectores, donde han intervenido en las diferentes etapas de dicho proceso, desde la capacitación hasta la aprobación del Expediente.

Como resultado de estas experiencias, se hacen algunas consideraciones y reflexiones sobre la marcha del proceso y sobre la actividad de la empresa en perfeccionamiento, tanto dentro de su sector de negocio como en sus relaciones con el entorno institucional, centrándose específicamente en la etapa del expediente.

Asimismo, se hace mención al creciente papel de los procesos consultivos asociados al perfeccionamiento, particularmente al enfoque de consultoría que puede resultar de mayor pertinencia para que la empresa juegue el rol protagónico que le es inherente a este proceso, y se ofrecen algunas consideraciones sobre la medición de la eficacia del factor gerencial como intangible básico para lograr el estado deseado en el perfeccionamiento empresarial.

## ***Evolución reciente del proceso de perfeccionamiento empresarial: dinámica y consideraciones sobre su desarrollo***

Como se conoce, a partir de 1998 comienza en el sector estatal civil la aplicación del proceso de perfeccionamiento empresarial, tomando como base la experiencia en empresas de las FAR. Este proceso se caracterizó, desde sus inicios, por una cuidadosa selección de las empresas que comenzarían a transitar por sus diferentes pasos, teniendo en cuenta el cumplimiento de un conjunto de requisitos. También desde el comienzo se ha hecho pública la intención de no masificar el proceso y de realizar un análisis a fondo de las condiciones de partida de las empresas para lograr los objetivos esperados de elevar la eficiencia y la competitividad del sistema empresarial estatal con la implantación del perfeccionamiento, considerando la vinculación de los ingresos con los resultados finales, una elevada participación de los trabajadores en la toma de decisiones, y una ampliación de las facultades de las empresas, entre otros aspectos.

Un análisis de la dinámica cuantitativa del proceso se muestra en la Tabla 1.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Esta tabla ha sido construida por los autores con datos de diferentes fuentes que se reflejan al pie de la misma.

**Tabla 1. Dinámica del proceso de perfeccionamiento empresarial.**

	Junio 2000 <sup>a</sup>	Diciembre 2000 <sup>b</sup>	Diciembre 2001	Febrero 2002 <sup>c</sup>
Autorizadas	1418	1104	1496	1170
Contabilidad Certificada		653	776	820
Diagnóstico aprobado		520	622	
Expediente presentado		200	179	
Implementado	19	53	155	244

Fuentes:

<sup>a</sup> Lage, Carlos. *Reunión de Directores de Empresa en proceso de Perfeccionamiento Empresarial*. Centro de Convenciones Pedagógicas. 12 de junio del 2000. p. 12.

<sup>b</sup> Carrobelo, Caridad y Ariel Terrero. "Perfeccionamiento Empresarial. En sus marcas... ¿listos?" Revista *Bohemia*, No. 1, 12 de enero 2001. Año 93. p. 30.

<sup>c</sup> Según datos ofrecidos por Grisel Tristán, Especialista Grupo Ejecutivo para el Perfeccionamiento Empresarial, el 16 de marzo del 2002.

Como se observa en la primera fila, la cantidad de empresas dentro del proceso ha variado. En febrero del 2002 este número se reduce en comparación con años anteriores, debido fundamentalmente a la propia dinámica del proceso donde un grupo de empresas, cada vez mayor, comienza a aplicar los cambios y, por otra parte, por la salida de un grupo de empresas que no ha logrado certificar su contabilidad.<sup>2</sup>

A partir del primer semestre del año 2000, el Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial a cargo del proceso descentralizó la revisión de los informes de Diagnóstico y Expediente a especialistas de aquellos Ministerios que contaban con experiencia en el proceso. Por otra parte, el Grupo Ejecutivo solicitó la colaboración de otros especialistas de los organismos ramales para desarrollar esta función dentro del propio Grupo. Como resultado, se triplicó el número de empresas aplicando el perfeccionamiento entre diciembre del 2000 y diciembre del 2001.

Esta medida se debió, por una parte, al creciente número de empresas que se encontraba en diferentes etapas del proceso y, por otra, a la necesidad de acortar el tiempo entre la entrega de los informes de diagnóstico o de expediente y la autorización (o no) a continuar el proceso. Asimismo, la complejidad de la revisión del Expediente —documento que contiene el diseño de las principales transformaciones que debe ejecutar la empresa—, ha requerido de un número mayor de especialistas que pudieran emitir criterios sobre éstas.

<sup>2</sup> Luego que una empresa es aprobada, para que entre en el proceso tiene como plazo un año para certificar su contabilidad. En caso de no lograrlo debe salir del proceso (información brindada por Grisel Tristán, funcionaria del Grupo Ejecutivo para el Perfeccionamiento Empresarial en Conferencia ofrecida el 16 de marzo del 2002).

Entre las causas más frecuentes de la no-aprobación del Expediente se encuentran las siguientes:

- Se mantiene el diseño de estructuras piramidales con varios niveles jerárquicos. Este tipo de estructura en ocasiones dificulta la integración de funciones, la responsabilidad individual según resultados y aleja las decisiones de la base, así como dificulta la coordinación entre las diferentes unidades. Es uno de los propósitos del perfeccionamiento empresarial el aplanamiento de las estructuras para facilitar el funcionamiento de los sistemas propuestos.
- No se comprende el papel de las Unidades Empresariales de Base (UEB), y en aquellos casos en que se presentan, no siempre resulta claro el diseño de sus funciones. Dentro de las Bases de Perfeccionamiento Empresarial se conciben las UEB como pequeñas unidades de trabajo que apoyan el trabajo de la empresa. Estas Unidades deben tener autonomía relativa, autofinanciarse y, por lo general, reúnen actividades de apoyo al proceso esencial de la organización.
- Se mantiene la tendencia a mantener la “autosuficiencia empresarial”, es decir, asumir la mayor parte o la totalidad de las actividades de apoyo al proceso esencial, en búsqueda de minimizar la incertidumbre de contratar servicios a terceros, cuyo incumplimiento pueda detener la actividad fundamental de la empresa. Esta tendencia, además, repercute en el problema ya citado de la complejidad de las estructuras organizativas.
- Débil fundamentación económica de los cambios propuestos, que no permite una evaluación adecuada de las transformaciones propuestas.
- Insuficiente vinculación de los sistemas de pago con los resultados finales.
- Falta de integración entre los subsistemas que evidencia un análisis insuficiente de la organización como un todo, así como el impacto que una determinada transformación tiene sobre el resto de la entidad.

Asimismo, a lo largo de las intervenciones consultivas realizadas por nuestro equipo se han detectado otras dificultades que resulta conveniente señalar, tales como:

- ❖ Incertidumbre en el mantenimiento de los requisitos de entrada asociados al entorno general y específico, acentuado particularmente en la actual coyuntura económica mundial (inestabilidad de los mercados de clientes y proveedores). Esto también se refleja en la situación financiera del país, lo que dificulta o aplaza la aplicación de nuevos sistemas de pago que las empresas proponen en su perfeccionamiento.
- ❖ Los efectos de la brecha entre el nivel de partida y el salto proyectado, ya que obviamente no todas las empresas están en una situación similar al iniciar el perfeccionamiento. A una empresa que haya alcanzado resultados favorables en su gestión y un funcionamiento estable, le será más difícil realizar, al menos en su rediseño, saltos significativos en su gestión en comparación con aquella que se encuentre en un estadio inferior de desarrollo.
- ❖ Sintonía entre las velocidades institucional y empresarial en la rapidez e intensidad de los cambios, dado que la empresa en su accionar continuo

introduce frecuentemente mejoras, independientemente del nivel de formalización o presentación que de éstas se haga en las etapas del perfeccionamiento.

- ❖ Las disonancias que se producen para la empresa en perfeccionamiento, en dos direcciones fundamentales: horizontal (dentro del sector de negocios) al no estar sus clientes y proveedores también en este proceso; y vertical (en su entorno institucional / ministerial) donde, al no transitar todas las empresas del ministerio por la misma etapa del perfeccionamiento, no permite se manifiesten a plenitud las nuevas formas que debe asumir la relación entre el Organismo de la Administración Central y la empresa.

### ***Los modelos de consultoría y el perfeccionamiento empresarial***

Al calor del proceso de perfeccionamiento se ha manifestado una tendencia creciente a la utilización de consultores para la realización de diferentes tipos de intervenciones, entendidas como las actividades acordadas éstos y las distintas entidades empresariales para cumplimentar las diferentes etapas del proceso. A fin de esclarecer la naturaleza de estas intervenciones y el rol de ambas partes en el perfeccionamiento, de acuerdo con la experiencia de nuestro grupo consultor, resulta pertinente hacer algunas consideraciones conceptuales y metodológicas sobre el particular.

La consultoría se define como **“un servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional a una organización cliente que solicita su apoyo, para solucionar problemas y mejorar su desempeño.”**<sup>3</sup> De acuerdo con Schein,<sup>4</sup> la consultoría puede desarrollarse a partir de tres modelos, en dependencia de la naturaleza de la relación entre cliente y consultor y los roles que éstos asumen. Ellos son: el modelo de experto,<sup>5</sup> el modelo médico-paciente<sup>6</sup> y el modelo de procesos.

En los dos primeros modelos, el consultor asume el rol de experto que se “apropia” del problema y de su solución, jugando un rol protagónico y tratando de imponer sus criterios respecto a lo que debe hacerse, con lo que el cliente asume un papel secundario. Ello genera poco compromiso con el dictamen del consultor y en ocasiones, la no-puesta en práctica a plenitud de sus recomendaciones, como resultado de la insuficiente implicación del cliente en todo el proceso consultivo y de

---

<sup>3</sup> Ortiz, René y Santiago Ortiz. **Formación de Consultores**. Material de Apoyo para la Maestría en Consultoría Gerencial, 1995, p.2

<sup>4</sup> Schein E.: *Consultoría de Procesos*, Addison Wesley, 1988, vol. 2, capítulo 2.

<sup>5</sup> El **modelo de experto**, es aquel en el que el cliente ha definido un problema y lo somete al consultor para que éste le proporcione la solución y concentrarse así en otros asuntos. Es la forma de consultoría tal vez más difundida y se asocia a la pericia del consultor, que cuenta con los conocimientos y posibilidades para diseñar y poner en práctica la solución deseada.

<sup>6</sup> En el **modelo médico-paciente** (que de hecho constituye una variante del modelo de experto) el consultor asume el rol adicional de identificar el problema, a partir de apreciaciones del cliente sobre dificultades en su desempeño, pero sin que medie su propia definición de qué es lo que se desea cambiar, lo cual también se pone en manos del consultor.

la resistencia a considerar como válidas las deficiencias y proposiciones realizadas por un agente externo a la organización.

En cambio, el modelo de la consultoría de procesos, aunque el origen de la solicitud de ayuda puede transitar alguno de los cauces descritos con anterioridad, tiene características totalmente distintas a los modelos anteriores, siendo definida como **“un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente y a influir sobre ellos”**.<sup>7</sup>

El consultor de procesos debe ayudar al cliente a entender lo que ocurre en su organización y en el contexto en que ésta se desempeña, a fin de que intervenga activamente para mejorar su comprensión sobre estos sucesos y los resultados de su gestión. Las características principales de este modelo de consultoría se resumen en lo siguiente:

- El consultor ayuda a definir los problemas del cliente y a solucionarlos, pero sin hacerlos suyos. Los problemas y las soluciones le pertenecen al cliente.
- El consultor actúa como un facilitador de procesos, aportando el cómo se identificarán y abordarán los problemas, extrayendo las potencialidades existentes en la propia organización para el cambio y la mejora del desempeño. La organización determina el qué o contenido, es quien decide sobre qué se va a actuar y qué se hará al respecto. Dicho de otra forma: la determinación de los problemas y sus soluciones proviene de la propia organización, que protagoniza activamente el proceso consultivo.

La consultoría de procesos es, asimismo, el modelo más adecuado para emprender procesos consultivos relacionados con el subsistema gerencial, por el objeto de intervención y el nivel donde el consultor debe realizar su trabajo:

**“En muchos casos el consultor en dirección general interviene en el máximo nivel de la organización, esto es, el director general o los altos directivos. Evidentemente, una tarea de este tipo no es fácil. Incluso los directores deseosos de introducir cambios no advierten a menudo que deben empezar por cambiar ellos mismos... la consultoría de procesos es el método adecuado, puesto que es más eficaz para estimular a las personas en posiciones clave a reexaminar sus actitudes y su estilo de trabajo, que presentarles informes que sugieren una serie de medidas elaboradas en su nombre por otra persona.”**<sup>8</sup>

La experiencia acumulada por el grupo de consultores gerenciales del CEEC en intervenciones consultivas asociadas al proceso de perfeccionamiento indica la conveniencia de este modelo, donde la empresa, es decir, los directivos y demás trabajadores, han de jugar el rol protagónico en el diagnóstico, rediseño de la entidad y aplicación de los cambios de todos los subsistemas que la integran.

---

<sup>7</sup> Schein, ob.cit, p.35

<sup>8</sup> OIT. *La Consultoría a Empresas: Guía de la Profesión*, Limusa, 1986, p.185.

Por otra parte y enfocando el perfeccionamiento no solamente como proceso de mejora continua, sino desde el punto de vista metodológico para su realización en la empresa, resulta conveniente señalar que no se trata de abordar los diferentes subsistemas en un orden lineal, predeterminado por los documentos normativos del contenido de las diferentes etapas del perfeccionamiento.

Ello conduce, sobre todo en la fase del expediente, a la falta de integración entre subsistemas y a no poder rediseñar la empresa como un todo de acuerdo con un sistema de objetivos orientados a la obtención de resultados para sus clientes, la propia organización y su entorno, para lo cual debe rediseñar e integrar sus procesos básicos y de apoyo y el soporte organizacional correspondiente.

Este proceso, de acuerdo con nuestra experiencia, debe partir ante todo del diseño estratégico de la empresa, donde se abordan cuestiones claves para su desarrollo, tales como su sistema de propósitos, metas y objetivos, los determinantes de una posición de liderazgo en su ámbito de actuación, un diagnóstico de la interrelación entre la entidad y su contexto de negocios e institucional, y las decisiones estratégicas generales contentivas, entre otros temas, de los cambios que permitirían orientar a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Estas decisiones, por su naturaleza, constituyen la pauta para el rediseño de la organización de la producción y los servicios, la estructura organizativa y la organización general, así como para los sistemas laboral y salarial, financiero, comercial, contable e informativo, en una constante retroalimentación para verificar su coherencia con aquellas decisiones y realizar ajustes.

Se trata, en resumen, de abordar (cumpliendo los requerimientos derivados de los documentos que norman el contenido del expediente) esta etapa crucial del perfeccionamiento de una forma sistémica, lo que a la larga conduce a un ahorro de tiempo en el proceso y sobre todo a mayor rigor en su elaboración.

### ***El factor gerencial en el perfeccionamiento empresarial y la medición de su eficacia***

Como principales debilidades del sistema empresarial cubano han sido señaladas repetidamente las relativas a la poca capacidad ejecutiva y deficientes métodos de dirección, el insuficiente respaldo en recursos y la poca autonomía, la falta de preparación de directivos y personal. Estas debilidades, a su vez, han estado condicionadas por causas contextuales tales como mecanismos de dirección y regulación excesivamente centralizados, el otorgamiento parcial de facultades a las empresas que facilitasen su gestión y las limitaciones del marco jurídico, entre otras a considerar.<sup>9</sup>

El proceso de perfeccionamiento empresarial en marcha desde 1998 se ha basado fundamentalmente en la mejora continua y el rediseño de todos los subsistemas funcionales de la empresa. Sin embargo, una aproximación más amplia al tema conduce inevitablemente a considerar otros puntos de vista de igual significación para el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana.

---

<sup>9</sup> INIE. **Diagnóstico del Sistema Empresarial Cubano.** s/f , pp.1-4

Existe consenso en la teoría y la práctica de la dirección, de que, entre los factores más importantes del éxito empresarial se encuentran la constante orientación al cliente y la satisfacción de sus expectativas, la innovación y mejora continua de productos y procesos, la apertura al aprendizaje y el alto rendimiento y compromiso de sus trabajadores.

Las empresas deben dejar de ser vistas como un conjunto mecánico de partes, estructuras e insumos para producir bienes o prestar servicios. La eficacia y competitividad que el país necesita depende hoy más que nunca de intangibles tales como la calidad de la gerencia, el grado de realización de los empleados, la apertura al aprendizaje y la capacidad de cambio. En este contexto, la empresa es un sistema que supone la interrelación dialéctica de tres subsistemas, a saber, el Técnico, el Humano y el Gerencial.<sup>10</sup>

Es un hecho comprobado en la práctica de la gestión empresarial el que bajo similares condiciones y oportunidades dentro del mismo sector de negocios y contexto económico general, hay empresas que desarrollan un oficio y ventajas sostenibles que les garantizan la supervivencia y el éxito, a diferencia de otras que desaparecen o se convierten en una carga para el presupuesto estatal.

Una explicación para comprender este hecho está en el factor gerencial, cuya eficacia, entendida como la capacidad de este subsistema de **lograr resultados acordes con los objetivos sociales, organizacionales y los requerimientos de los demás subsistemas**, constituye un factor decisivo que puede marcar la diferencia entre resultados y esfuerzos. Estudios realizados sobre organizaciones empresariales cubanas<sup>11</sup> señalan entre sus conclusiones principales que el subsistema que mayor desbalance ha presentado entre debilidades y fortalezas es precisamente el subsistema gerencial.

Así, un acercamiento coherente al proceso de perfeccionamiento permite afirmar que las transformaciones en el factor gerencial resultan, al menos, tan importantes como las que en los ámbitos institucional y funcional se han de derivar necesariamente de dicho proceso.

---

<sup>10</sup> **Subsistema técnico:** representa el aspecto "hard" de la organización, su estructura tangible. Incluye aspectos tales como los flujos informativos y de las operaciones, la ejecución de las tareas habituales de acuerdo con los procesos tecnológicos y los resultados e indicadores productivos, económicos, etc.

**Subsistema humano:** representa una parte importante de la estructura intangible de la organización y está asociada al comportamiento humano en el trabajo. Incluye la cultura organizacional, las interrelaciones personales, las actitudes, las motivaciones, la comunicación, la dinámica grupal, los conflictos y otras variables.

**Subsistema gerencial:** representa el subsistema aglutinador de los precedentes, responsable de su conjugación armónica. Contiene la estructura organizativa de dirección, las políticas, objetivos y estrategias, el manejo del comportamiento humano en el ambiente laboral, la organización y control de actividades, entre otros aspectos.

<sup>11</sup> Gutiérrez, Orlando y R. Morales: **Organizaciones y Gerencia en Cuba: Apuntes para un Diagnóstico**, en *Balance de la Economía Cubana a Fines de los Años Noventa*, CEEC, UH, 1999.

Al respecto, dichas transformaciones no deben reducirse solamente a los denominados atributos, dimensiones o características del liderazgo, sobre los cuales se ha escrito y prescrito bastante. La clave del asunto está, en última instancia, **en que tales atributos se conecten indisolublemente con resultados.**

Considerando la dinámica “natural” del proceso de perfeccionamiento, donde es de esperar una cada vez mayor cantidad de empresas transitando por sus diferentes fases, particularmente en la fase crítica de implementación de los cambios una vez aprobados, la medición de los resultados en estas entidades no deberá en un futuro reducirse solamente a indicadores cuantitativos y de eficiencia, todos de enorme significación, pero básicamente de corto plazo. Una vez más, hay que decir que no se trata sólo de hacer las cosas correctamente, es ante todo el “hacer las cosas correctas” de que hablaba Drucker.

Aquí nuevamente vuelve a surgir en toda su magnitud el asunto del factor gerencial, **cuya eficacia en nuestro contexto deberá medirse por la capacidad de crear resultados orientados, equilibrados y sostenibles en cuatro direcciones: el capital humano, los clientes, la sociedad y la propia organización.**

### ***Bibliografía***

Blanco Rosales, Humberto, 2000, El factor gerencial y el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana, en *Economía y Desarrollo*, No. 1, Vol. 126, pp. 11-39.

Carrobello, Caridad y Ariel Terrero, 2001, “Perfeccionamiento Empresarial. En sus marcas... ¿listos?” Revista *Bohemia*, No. 1, 12 de enero, año 93, p. 30.

Gutiérrez, Orlando y Rosendo Morales, 1999, Organizaciones y Gerencia en Cuba: Apuntes para un Diagnóstico, en *Balance de la Economía Cubana a Fines de los Años Noventa*, CEEC, UH.

Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), *Diagnóstico del Sistema Empresarial Cubano*, s/f.

Lage, Carlos, 2000, *Reunión de Directores de Empresa en proceso de Perfeccionamiento Empresarial*, Centro de Convenciones Pedagógicas, 12 de junio, p. 12.

Organización Internacional del Trabajo, 1986, *La Consultoría a Empresas: Guía de la Profesión*, Limusa.

Ortiz, René y Santiago Ortiz, 1995, Formación de Consultores. Material de Apoyo para la Maestría en Consultoría Gerencial.

Schein, Edgar, 1988, *Consultoría de Procesos*, Addison Wesley, vol. 2, capítulo 2.