

## El perfeccionamiento de una empresa: un enfoque gerencial *Improvement of a company: management approach*

Humberto Blanco Rosales

---

Centro de Estudios de la Economía  
Cubana (CEEC), Universidad de La Habana,  
Cuba.  
[hblanco@ceec.uh.cu](mailto:hblanco@ceec.uh.cu)

### RESUMEN

El trabajo se propone contribuir con las bases conceptuales y las vías para perfeccionar la gestión de una empresa, en el contexto de la actualización del modelo económico cubano. Para ello se analizaron el papel del subsistema gerencial, en la sostenibilidad interna de una organización, y algunos enfoques de la gerencia como impulsores del perfeccionamiento de una empresa, conjuntamente con otros problemas que se manifiestan en su empleo en Cuba. También se abordaron aspectos relativos al entorno regulador de la gestión empresarial estatal y a sus transformaciones. Finalmente, se enfatizó en el papel de los resultados, los cuales se agruparon en cinco áreas genéricas, como medidores de la eficacia de la gestión empresarial.

**PALABRAS CLAVE:** enfoques de gestión, gerencia, perfeccionamiento empresarial.

### ABSTRACT

*The paper is aimed at making a contribution to concept bases and ways to improve entrepreneur management, within the framework of the updating of the Cuban economic model. To this effect, the role of management sub-system in an organization's internal sustainability, and some management approaches as company's improvement drivers, together with other problems manifested in their use in Cuba, were analyzed. Also, several other aspects related with state entrepreneur management regulating environment, and some of its transformations are addressed. Finally, the role of results, which were grouped in five generic areas, as gauges of entrepreneurial management efficiency, was emphasized.*

**KEYWORDS:** managements approaches, management, entrepreneur improvement.

**RECIBIDO:** 20/5/2013  
**ACEPTADO:** 6/8/2013  
**CLASIFICACIÓN JEL:** M21

## Introducción

Desde hace más de cincuenta años, la gestión y la dirección efectivas de la empresa estatal cubana ha sido uno de los temas más discutidos, controversiales y no resueltos. Este asunto ha sido abordado bajo diferentes perspectivas, desde el punto de vista académico, y también a partir de diferentes concepciones de la conducción económica, modificadas o retomadas en el transcurso de todo este tiempo. Actualmente, continúa siendo una suerte de asignatura pendiente; pero no por ello un asunto menos acuciante y retador, sobre todo en el momento actual, cuando las transformaciones del modelo económico se impulsan por distintas vías.

En este contexto de cambios en el ámbito empresarial, se rescatan o se introducen temas como la autonomía en la gestión, la liquidación de las empresas irrentables, la formación y el empleo de fondos descentralizados a partir de las utilidades, el manejo del capital de trabajo y las inversiones, así como la fijación de precios, entre otros asuntos.

Un paso inicial al respecto resultan las medidas anunciadas, recientemente, sobre la formación de fondos con diversos destinos, a partir de las utilidades que obtienen las empresas, así como las bases de un experimento que se lleva a cabo en importantes entidades empresariales del país.

Dicho experimento se aplica con el propósito de moldear un entorno regulador distinto al que prevalece hoy en el sistema empresarial, que se encuentre más en sintonía con los cambios en curso y los futuros. Se basa en la diversidad de actores económicos, una mayor independencia y autonomía administrativa, lo que repercutirá en una mayor responsabilidad de sus directivos, por sus resultados, ante la sociedad y sus colectivos laborales. El experimento en curso tiene objetos sociales más flexibles, lo que permite aprovechar sus potencialidades en función de las oportunidades del entorno; al mismo tiempo que pone un freno a la depreciación por la reposición de activos y emplea sus ingresos y sus utilidades en la fórmula I+D, así como en el incremento de los salarios y los incentivos, entre otros destinos.

Sin la transformación de las concepciones y las actuaciones que prevalecen acerca de la dirección de la economía, así como sobre el papel y las funciones de todas las instituciones implicadas, no

habrá cambios de fondo en la gestión empresarial. Y sin cambios sustantivos en ella y sin la existencia de resultados positivos en las empresas estatales, no se alcanzarán los niveles de crecimiento y generación de riqueza indispensables para hacer viable una sociedad socialista, próspera y sostenible. Esos cambios sustantivos solo pueden realizarse en sistema, desde el entorno hasta la propia empresa, con equipos directivos eficaces, cuya actuación permita los resultados deseados.

Este trabajo pretende hacer una contribución al debate, desde un plano de análisis gerencial, sobre las bases conceptuales y las vías para perfeccionar la gestión de una empresa. Para ello, se abordó el papel determinante del subsistema gerencial en la sostenibilidad interna de una organización y los enfoques de la gerencia contemporánea como vías para el perfeccionamiento de una empresa, así como también algunos de los problemas que se manifiestan en su empleo en Cuba.

## El subsistema gerencial como regulador de la mejora organizacional

Existe un consenso general, en la teoría y la práctica de la dirección, acerca de los factores más importantes para lograr el éxito de una empresa; entre ellos se encuentran la constante orientación al cliente y la satisfacción de sus expectativas, la innovación y la mejora continua de sus productos y procesos, la apertura al aprendizaje, y el alto rendimiento y compromiso de sus trabajadores. El dominio de esos factores posibilita la obtención de los resultados necesarios para la reproducción ampliada de la empresa y de la sociedad.

De acuerdo con el enfoque socio-técnico, cualquier organización está conformada por los siguientes subsistemas:

- El subsistema técnico representa el aspecto técnico y económico de la organización, su estructura tangible. En él se incluyen los flujos de las operaciones, la ejecución de las tareas habituales de acuerdo con los procesos tecnológicos y el equipamiento, así como las instalaciones de la organización.
- El subsistema humano es una parte importante de la estructura intangible de la organización y está asociado al factor

humano en el trabajo. Incluye la cultura organizacional, las interrelaciones personales, las rutinas organizacionales, los procesos de aprendizaje, las actitudes, las motivaciones, la dinámica de grupos, así como los conflictos y otras variables.

- El subsistema administrativo o gerencial es el aglutinador. Tiene la misión de ser el coordinador y el responsable de la conjugación armónica de los requerimientos propios de los subsistemas antes mencionados. Bajo su rectoría las organizaciones pueden dejar de ser una simple suma mecánica de partes, estructuras y funciones para alcanzar sus fines. Contiene la labor gerencial expresada en las funciones y el desempeño que deben asumir los directivos al ejercer su responsabilidad. Cuenta con la estructura organizativa de la dirección, los planes y los objetivos, la organización y el control de las actividades, entre otros. Ejerce la función de regulación y de mejora del sistema objeto de la dirección, en el caso que nos ocupa, la empresa.

A este último subsistema le corresponde la tarea de conseguir la sostenibilidad interna del sistema total dirigido, entendida como la capacidad propia de preservar e incrementar sus logros, de ser efectiva y consistente en la interacción con su entorno, y de confirmar, cotidianamente, una gobernabilidad que se traduzca en una cada vez más alta eficiencia y eficacia (González, 2007).

Es un hecho comprobado en la práctica de la administración empresarial que, bajo similares condiciones, restricciones y oportunidades, y dentro del mismo sector de negocios y el entorno general en que se desempeñen, hay empresas que desarrollan un oficio y ventajas sostenibles que les garantizan la supervivencia y el éxito; a diferencia de otras, que desaparecen o se sostienen gracias a subvenciones estatales.

Una explicación para ello está en el factor gerencial. La efectividad gerencial, entendida como la capacidad de este subsistema de lograr resultados acordes con los objetivos organizacionales y en correspondencia con los requerimientos de los demás subsistemas, constituye un factor decisivo

que puede hacer la diferencia entre resultados y esfuerzos.

Visto de esta forma, el perfeccionamiento de una empresa es, ante todo, un proceso originado y sostenido desde dentro; en el cual el macroentorno como sistema más amplio –con sus variables económicas, político-legales, ambientales, socioculturales y tecnológicas–, junto con las exigencias propias de su sector de negocios, deben desempeñar el papel de impulsores del cambio, con regulaciones y especificaciones indispensables. Sin embargo, no deben prescribirse detalladamente, en términos funcionales, los procedimientos, los medios ni los enfoques para llevar a cabo dicho proceso. Ya que cuando se procede de esta forma, se está reemplazando al sujeto de la transformación, quien queda como mero ejecutor de un cambio diseñado desde afuera del sistema organizacional.

Baste señalar, para argumentar la anterior afirmación, que cada sector de actividad en la producción de los bienes y los servicios tiene sus particularidades tecnológicas, económicas, culturales y operacionales, sus fuerzas impulsoras y sus clientes; todo lo cual le confiere un contenido específico que lo diferencia de otros y conforma «las reglas del juego», las que determinan que una empresa que se desempeña en ese sector sea exitosa. Esas reglas varían de sector a sector y, vistas en su dinámica, se modificarán con el tiempo. Su dominio y su empleo es responsabilidad de la gerencia, que, sistemáticamente, debe identificar y reevaluar los fundamentos de su negocio específico, y convertir esa noción en acciones que la posicionen de forma sostenible, al introducirle las mejoras necesarias, acordes con sus especificidades.

En resumen, la empresa debe desarrollar capacidades propias de perfeccionamiento, y debe permitir que su subsistema gerencial sea el encargado de explorar, diseñar e implementar las vías para hacerlo.

Para contribuir a este propósito, la prescripción pormenorizada y estandarizada –al margen de las particularidades derivadas del sector específico de negocios de la empresa– y el enfoque fragmentado orientado hacia subsistemas funcionales que caracterizan el contenido actual del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial, junto con el exceso de

documentación requerida y la falta de conciliación entre sus requerimientos y los procedentes de otros organismos externos a la empresa, son aspectos que deben ser rediseñados en función de las nuevas circunstancias. Los resultados del experimento empresarial en curso deben contribuir al respecto.

### **Algunos enfoques de la gerencia contemporánea (y no tan contemporánea) como vías del perfeccionamiento empresarial**

En la administración como ciencia y como arte suelen aparecer conceptos, tendencias y enfoques sujetos a varias –y no pocas veces opuestas– interpretaciones y aplicaciones, así como todo un arsenal de herramientas, recomendaciones y metodologías encaminadas a buscar una mayor efectividad de la gestión, que suelen reemplazarlas entre sí y ser presentadas como un remedio universal para todos los males de las organizaciones y su administración. Al reemplazarse, se suele desechar lo perdurable, lo valedero de los enfoques precedentes.

En el otro extremo, la aplicación simultánea e indiscriminada de varios enfoques de forma aislada solo trae confusión y frustración entre quienes los aplican y no logran la mejora prometida, lo que provoca también el rechazo a la experimentación de los nuevos enfoques.

Más que emprender una evaluación a fondo de semejante mosaico, en el trabajo se pretende abordar, en síntesis, algunos enfoques para la dirección de la empresa que tributen a su sostenibilidad, tal y como aquí se ha utilizado el término. Para la inclusión de cada enfoque en dicha síntesis se ha tenido en cuenta su carácter integrador, su perdurabilidad y el consenso dentro de la teoría y la práctica de la administración, así como su impacto sobre aspectos vitales de la gestión empresarial y sobre otros enfoques de la administración.

Algunos de dichos enfoques se relacionan a continuación:

- La gestión por procesos es aquella en la que la organización se ve como una red de procesos, con equipos de trabajo alineados para su ejecución y mejora, en coexistencia con las funciones y la estructura organizativa correspondiente.

- El aprendizaje organizacional (AO) es el proceso de interacción entre los tres niveles organizacionales básicos –el individuo, los equipos y la entidad en su conjunto– que comprende la adquisición, la difusión y la utilización de conocimientos útiles para la organización, con una marcada intencionalidad hacia la mejora del desempeño.
- La dirección estratégica (DE) es un proceso de formulación del concepto de la organización y la conversión del concepto en resultados que aseguren un desempeño superior sostenible y la puesta en práctica de las vías o los cursos de acción para lograrlos, en interacción con el entorno cambiante.
- El control interno es el proceso de autorregulación del sistema dirigido, que abarca todas las esferas de su gestión y reduce o limita los riesgos inherentes a su funcionamiento.

### **La gestión por procesos**

Toda organización puede ser descrita como un conjunto de procesos,<sup>1</sup> más o menos interrelacionados, que involucran una o varias partes de ella. Los procesos más complejos e importantes fluyen por toda la entidad e implican a diferentes personas en distintos departamentos y niveles jerárquicos, lo que atraviesa las fronteras funcionales tradicionales y obliga a establecer relaciones de cooperación y complementación entre las funciones, rectoradas todas por el funcionamiento y la mejora de los procesos que las relacionan.

La gestión por procesos constituye la base de varios enfoques de amplio uso y divulgación en el mundo de la administración contemporánea, entre las cuales destacan las normas ISO, la gestión por competencias y los procesos de mejora continua y aprendizaje organizacional, entre otros. Todos ellos reconocen, explícitamente, la necesidad de aplicar la gestión por procesos para llevar a vías de hecho sus propuestas y modelar los resultados esperados en la mejora de la gestión (García *et al.*, 2006).

<sup>1</sup> Se entiende por proceso una secuencia ordenada de actividades interconectadas, en la que se realizan ciertas transformaciones a uno o más insumos (entradas), para obtener uno o más resultados (salidas).

Para poder poner en marcha la gestión por procesos es preciso contar con:

- Una estructura coherente y documentada de procesos que represente el funcionamiento de la organización;
- un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, tanto desde el punto de vista interno como externo;
- responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y los objetivos del proceso asignado (los costos, la calidad, la productividad, el tiempo, los aspectos medioambientales, el clima, la seguridad y la salud laboral); y
- equipos interfuncionales encargados de la normalización, el seguimiento y la mejora de los procesos a ellos asignados.

Así, la gestión por procesos constituye una forma diferente de administrar el sistema empresa, que debe complementar y enriquecer la administración. Está basada en las funciones y debe gestionar los equipos multifuncionales para describir, diagnosticar, mejorar los procesos y medir los resultados, y hacer los ajustes correspondientes en las funciones, las facultades y el contenido de los puestos de trabajo. Con ello, no se trata de que las estructuras organizativas desaparezcan, con su división de funciones, atribuciones y responsabilidades, así como su especialización y sus relaciones jerárquicas asociadas. Sin embargo, la gestión por funciones diluye la responsabilidad y el control de los resultados finales, ocasiona demoras y ruidos en la comunicación, y también hace que predominen los intereses departamentales por encima de los del cliente y de la empresa, ya que cada departamento trata de lograr un óptimo resultado local y demostrar, por separado, su supuesta efectividad. Así, proliferan actividades que, realmente, no aportan valor y generan espacios vacíos, ambigüedades, duplicidades y otros fallos en los intercambios de recursos e información entre funciones o departamentos.

En definitiva, las mejoras sustanciales de tiempo, costo y calidad están en los procesos, y no, en las funciones *per se*. La dirección empresarial debe

hacer coexistir ambos enfoques y adoptar formas que institucionalicen, establemente, la gestión por procesos.

Algunos estudios sobre la utilización de la gestión por procesos, en los cuales se involucraron más de 140 especialistas de calidad de varias entidades empresariales (Ramírez, 2011), determinaron que, en tanto principio para la elaboración de sistemas de gestión de calidad, el enfoque basado en procesos fue evaluado como uno de los de menor puntuación; ello se produjo por la existencia de factores tales como la prevalencia de una cultura orientada a la estructura y las funciones, así como la falta de documentación y de mediciones e indicadores de eficacia de los procesos.

### El aprendizaje organizacional

Los asuntos relativos a las llamadas «organizaciones que aprenden», sus rasgos distintivos y los procesos que conforman su aprendizaje se han mantenido, desde los años noventa del pasado siglo, como un tema de interés por su significado para la gestión de las organizaciones contemporáneas. Dicha gestión se orienta, cada vez más, al manejo eficaz de los activos intangibles en el contexto de una economía global donde la generación, la difusión y el uso eficaz del conocimiento asumen una importancia creciente.

Las diferentes y numerosas aproximaciones al concepto de aprendizaje organizacional –en cuyo estudio confluyen varias disciplinas científicas como la administración, la economía, la sociología y la psicología– aconsejan, más que definir, señalar sus diversas aristas, las cuales son:

- el AO debe verse como el proceso de adquisición, difusión y utilización de conocimientos útiles para la organización;
- en él debe darse la interacción entre los tres niveles organizacionales básicos: el individuo, los equipos y la entidad en su conjunto;
- tiene la intención de mejorar el desempeño y transformar la organización; y
- su orientación externa e interna se vincula con una mejor relación con el entorno y con la propia organización.

Las denominadas «organizaciones que aprenden» son el resultado de concepciones y prácticas de AO efectivas, soportadas por una infraestructura tecnológica y organizativa para la apropiación, el intercambio y la aplicación del conocimiento en sus diversas formas y orígenes.

Corresponde a la gerencia –como máxima responsable de la facilitación de este proceso– gestionar los valores y el clima adecuados para la búsqueda y el ensayo de nuevos enfoques, la apertura al aprendizaje, la movilización y la estimulación del talento creativo, presente en cualquier parte de la entidad; lo cual se traduce en acciones tales como adecuar prácticas exitosas procedentes de otras entidades, la propagación y el intercambio del conocimiento disponible, el monitoreo de tendencias y variables relevantes del entorno, y la identificación y el manejo de los determinantes de un desempeño exitoso en el sector de la actividad, entre otros aspectos cuya incorporación en la práctica empresarial cubana aún resulta insuficiente (Blanco, 2007).

### La dirección estratégica

La DE es uno de los enfoques de mayor consistencia y significado en la ciencia y la práctica de la administración de las últimas cinco décadas, y constituye una invariante de la gerencia contemporánea, que expresa la interacción entre la organización y su contexto, entre la estabilidad y el cambio, entre el pensar y el actuar, para crear, desde el presente, la organización del futuro.

Como proceso gerencial, la DE exhibe un conjunto de etapas concatenadas que abarcan las funciones clásicas de la dirección, orientadas hacia el diseño y la implementación de las decisiones estratégicas, cuyo contenido es el siguiente:

1. Desarrollar un concepto sobre el ámbito de actuación de la organización y el estado deseado, para proporcionar un sentido de orientación en su accionar y delinear en qué clase de organización deberá convertirse.
2. Convertir ese concepto en un sistema de objetivos a través de toda la entidad, como expresión de los resultados específicos que deberán alcanzarse en el desempeño organizacional.

3. Modelar un conjunto de decisiones estratégicas en correspondencia con los resultados a alcanzar y el análisis contextual y organizacional.
4. Desarrollar un programa de implementación y manejo para la puesta en práctica eficaz de las decisiones estratégicas.
5. Realizar una retroalimentación y un monitoreo de la puesta en práctica del concepto y de las premisas en que se basaron las decisiones, con el consiguiente ajuste de sus actividades e incluso el replanteo de las decisiones.

Resulta muy difícil de «atrapar», en una definición totalizadora, un tema tan complejo, inherente al carácter socio-técnico y abierto de los sistemas organizacionales. A pesar de la diversidad de acercamientos al tema, puede afirmarse que existe un consenso en las siguientes aseveraciones:

- La DE incluye considerar tanto a la organización como un sistema en sí, como al entorno del cual forma parte como un subsistema, ya que la organización a través de su estrategia se interrelaciona con dicho entorno.
- Las estrategias tienen un carácter no rutinario y débilmente estructurado, dado que surgen nuevos eventos o comportamientos de sus variables, que condicionan distintos enfoques y la no-repetitividad de las decisiones adoptadas con anterioridad.
- Las decisiones estratégicas implican a todo el sistema organizacional y determinan su bienestar y supervivencia.
- La adecuada implementación de una estrategia, bien concebida, es reflejo de una buena administración, y se convierte en el primer paso para lograr y mantener una posición de liderazgo en los ámbitos donde la empresa se desempeña.

Dentro de lo más significativo en los últimos años en materia de enfoques y técnicas sobre la dirección estratégica se encuentra la introducción del cuadro de mando integral y los mapas estratégicos, como un enfoque más orgánico de integración entre la formulación «clásica» de las

decisiones estratégicas, su implementación y su control. Con ellos se alineó el desempeño de la organización y sus diferentes estratos en función de sus objetivos, estrategias, indicadores de desempeño y acciones, así como los nexos entre todas estas categorías.

De todos los enfoques gerenciales abordados en este trabajo, la dirección estratégica ha sido uno de los que mayor generalización ha tenido a lo largo del país, con una alta implicación en los centros de educación superior. Los antecedentes de este proceso datan de 1996, cuando en la búsqueda de una gestión más eficaz de gobierno –en los niveles global, ramal y territorial– se comenzó a introducir, a nivel nacional, la dirección por objetivos, y se trató de adecuarla a las características de nuestro contexto; esta se enriqueció en el año 1997 con la incorporación de la planeación estratégica, y en el año 2000 con la inclusión de los valores.

Después de una primera etapa de difusión e impulso de estos enfoques –en la que no puede dejarse de mencionar el proceso de perfeccionamiento empresarial al amparo del Decreto Ley 187– factores como la falta de implicación de los niveles de base, el formalismo y el bajo compromiso con su aplicación, así como los cambios de fondo en el marco regulatorio que sucedieron a Decreto Ley 187 y aminoraron, notablemente, el papel de la planeación estratégica, hicieron languidecer este proceso, no carente, por demás, de limitaciones de las propias empresas en cuanto a los enfoques empleados y la ausencia o el mal uso de conceptos y temas sustantivos de la estrategia empresarial (Blanco, 2009, 2010, 2011).

Sin embargo, a mayor descentralización es evidente que la responsabilidad de los niveles de base será mayor. Todo ello exigirá la existencia de un pensamiento y una actitud estratégicas en la gerencia empresarial, que deberá acometer este proceso con mayor determinación, en la medida que los cambios contextuales e institucionales tengan lugar y su responsabilidad y protagonismo en la obtención de los resultados aumente.

## El control interno

Como se conoce, el enfoque contemporáneo del control interno tiene su origen en el denominado in-

forme COSO, publicado en Estados Unidos en 1992. Este tenía como propósito definir un nuevo marco conceptual del control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se venían utilizando sobre este tema.

Al respecto, el control interno contemporáneo se concibe como un proceso continuo vinculado con los procesos de trabajo, y no, como un conjunto de mecanismos burocráticos añadidos por encima de ellos. Este proceso debe efectuarse a través de la dirección y del resto de su personal, y está diseñado con el fin de proporcionar una seguridad razonable para el logro de los objetivos, relativos a la efectividad de las operaciones, la pertinencia y la fiabilidad de los flujos informativos y sus resultados; todo ello en un marco de estricto apego a las normativas internas y al marco regulatorio que, para la organización, fija el entorno contextual.

El control interno de una organización se conforma a partir de la existencia de cinco componentes –el ambiente de control, la gestión y la prevención de riesgos, las actividades de control, la información y la comunicación, y la supervisión–, cuya interrelación genera una sinergia como sistema integrado que interactúa con el entorno y contribuye a la autorregulación del sistema organizacional.

Entre los méritos potenciales más significativos de este enfoque (González, 2005) se pueden mencionar los siguientes:

- Visualiza la organización como un sistema de flujos singulares e interdependientes de entradas, transformaciones y salidas.
- Extiende el concepto de control más allá de lo estrictamente contable y financiero.
- Fortalece la función auditora interna y el autocontrol.
- Otorga un carácter más participativo a la función del control.
- Reconoce explícitamente la actividad de la dirección, los valores y la idoneidad de los miembros de la organización, así como la efectiva gestión de los recursos humanos como base para el sistema de control interno.

En el año 2011 se promulgó la Resolución N.º 60 de la Contraloría General de la República de Cuba;

en ella se establecían los principios, los componentes, los conceptos y las normas básicas del control interno. Además, se destacaba la intención explícita de constituir un estándar, a partir del cual cada entidad, en función de su misión, objetivos y características, diseñara e implementara su propio sistema de control interno; y a través de dicho sistema armonizara otros enfoques de gestión (la calidad, el capital humano, entre otros).

Las diferentes comprobaciones nacionales al control interno y otros trabajos (González y Massó, 2012) revelaron la falta de articulación del control interno con los sistemas de gestión de la empresa y su insuficiente empleo en la actividad de dirección; además que el enfoque de riesgos no estaba plenamente logrado en los cinco componentes mencionados. Se determinó también que predominaba el criterio de cumplir con los requisitos documentales y evitar riesgos, más que el de identificarlos, evaluar las oportunidades que ofrecen y sus costos, así como manejarlos y controlarlos.

También se mencionaban otras limitaciones, tales como la insuficiente preparación en estos temas, la poca atención al sistema de información y comunicación, y la falta de actualización de las medidas de prevención y control, como consecuencia de los cambios en las condiciones internas y externas que originaron dichas medidas.

Al abordar el tema del control interno y su articulación con otros enfoques, no debe obviarse que una de las principales barreras para dicha articulación –impuesta desde el entorno regulador a la empresa– está en la existencia de un control administrativo «columnar», procedente de diversas instituciones que, de forma no coordinada, actúan sobre la empresa en el cumplimiento de sus funciones específicas de regulación, con documentos normativos –en ocasiones contradictorios entre sí– y difícilmente manejables en medio de la operatividad cotidiana de las empresas y sus directivos, que en tiempo real deben atender lo urgente y lo importante.

Desde la perspectiva de la teoría de la agencia (Del Castillo, 2011) la existencia de múltiples «principales» que actúan de forma aislada conduce a un sistema heterogéneo de intereses y objetivos, así como a múltiples controles administrativos en paralelo, que crean interferencias y limitan,

notablemente, el tiempo para el ejercicio de la dirección. Los empresarios deberán concentrarse más en demostrar el cumplimiento de las normas y los procedimientos –en esencia, el objetivo de este tipo de controles– que en asegurar la efectividad de sus principales procesos y resultados como empresa (el control de gestión).

Aquí es válido reiterar, nuevamente, la idea de que a mayor descentralización, menor interferencia externa en la gestión; pero también mayor autoridad y responsabilidad por parte de los empresarios. El fortalecimiento y la utilización del control interno, como proceso de autorregulación del sistema empresa, deberá adquirir en esas circunstancias una mayor relevancia.

## Conclusiones

Las empresas son sistemas socio-técnicos complejos en permanente interacción con un contexto multivariable e incierto. Moldear esa interacción para garantizar su supervivencia y su desarrollo, así como también cumplir los objetivos propuestos –al adoptar e implementar las decisiones pertinentes– es una responsabilidad indelegable del subsistema gerencial.

La eficacia y la competitividad que el país requiere de sus empresas necesita, además de estrategias y políticas para el desarrollo, cambios en el marco regulatorio, así como en las concepciones sobre la dirección económica y en el papel de las diferentes instituciones de la sociedad. Los cambios deben realizarse también dentro de los intangibles, tales como la efectividad de la gerencia y la capacidad de mejora continua de cada empresa.

Con este propósito, es valedero incluir los enfoques aquí abordados u otros que la gerencia considere más pertinentes y adaptables a sus condiciones, para alcanzar los resultados deseados, los pueden agruparse en cinco áreas genéricas:

- El capital humano: su capacidad, rendimiento, compromiso y desarrollo.
- La organización: las capacidades de aprender, de cambiar, de trabajar en equipo y gestionar sus procesos, así como de elevar su efectividad operacional.
- Los clientes: la propuesta de valor y la gestión de las relaciones con los clientes,

así como su satisfacción, incremento y retención.

- Las finanzas: los indicadores financieros y de eficiencia económica derivados de su efectividad operacional y de su orientación al cliente.
- La sociedad: el cumplimiento de las exigencias medioambientales, sociopolíticas, legales y territoriales.

A la gerencia empresarial cubana –invertida de la autonomía necesaria y bajo condiciones contextuales apropiadas– le corresponde lograr una empresa en constante aprendizaje, orientada al cliente, que moldee con efectividad su interacción con el entorno tan cambiante, que gestione su funcionamiento a través de una red de procesos e implemente una autorregulación consistente.

Pero las cualidades de los directivos empresariales y su efectividad en el ejercicio diario de la dirección, para lograr la sostenibilidad interna de su organización, no se asegurarán *per se*, ni con un marco regulatorio o metodológico que prescriba o sugiera cómo debe dirigirse y perfeccionarse una empresa. Ello solo se logrará a partir de los resultados alcanzados y sostenidos en las cinco áreas mencionadas, los cuales deberán apegarse a la legalidad y basarse en una actuación ética y acorde con nuestros propósitos como sistema socio-político. Estos serán los que tengan la última palabra acerca de la efectividad de la gestión empresarial y la labor de sus directivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- BLANCO, H. (2007): «Prácticas y barreras al aprendizaje organizacional en organizaciones empresariales cubanas», ponencia, Seminario Anual del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana.
- BLANCO, H. (2009): «Factores clave del éxito y estrategia empresarial», *Folleto Gerenciales*, año XIII, n.º 1, pp. 54-59.
- BLANCO, H. (2010): «Estrategias empresariales en Cuba: un estudio preliminar», ponencia, Seminario Anual del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana.
- BLANCO, H. (2011): «Consultoría en dirección estratégica de la empresa: recuento y nuevos retos», ponencia, III Taller Científico del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (2011): Resolución 60/11: «Normas del Sistema de Control Interno», *Gaceta Oficial de la República de Cuba (extraordinaria)* n.º 13, 3, marzo.
- «Decreto Ley 252 y Decreto 281 (2007): Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa Estatal Cubana», *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, septiembre.
- DEL CASTILLO, L. (2011): «La separación de las funciones estatales y empresariales para el sistema de dirección y gestión empresarial», ponencia, Seminario Científico por el 48 aniversario de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
- GARCÍA, A.; A. MEDINA, D. NOGUEIRA y L. QUINTANA (2006): «Tendencias de la gestión empresarial relacionadas con procesos», <<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-empresarialrelacionada-conprocesos/htm>> [10/4/2010].
- GONZÁLEZ, A. y J. MASSÓ (2012): «Barreras a la implementación del sistema de control interno en las empresas cubanas en la actualidad. Necesidad de integración de enfoques», ponencia, Seminario Anual del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana.
- GONZÁLEZ, L. (2005): «Control interno y CMI», en *Gerencia: enfoque a las oportunidades*, Centro de Estudios de la Economía Cubana/ Editorial Félix Varela, La Habana, pp. 84-114.
- GONZÁLEZ, L. (2007): «La sostenibilidad interna de la empresa», en *Publicaciones 2006-2007*, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana.
- HOPE, J. y T. HOPE (2000): *Competir en la 3ra ola*, Gestión 2000, Barcelona.
- KOTTER, J. (2002): *¿Qué hacen los líderes?*, Gestión 2000, Barcelona.
- MENGUZZATO, M. y J. RENAÚ (1991): *Dirección Estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*, Ariel, Barcelona.
- PÉREZ, J. y A. GALIS-MENÉNDEZ (1990): *El enfoque socio técnico en la reestructuración de sistemas de trabajo*, Serie Consultoría, n.º 13, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana.

RAMÍREZ, J. (2011): «La gestión por procesos como enfoque gerencial en entidades cubanas seleccionadas», ponencia, Seminario Anual del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana.

THOMPSON, A. y A. J. STRICKLAND (2010): *Administración estratégica*, McGraw-Hill, México D. F.

ULRICH, D.; J. ZENGER y N. SMALLWOOD (2000): *Liderazgo basado en resultados*, Gestión 2000, Barcelona.

• • •