



:: [portada](#) :: [Cuba](#) ::

02-02-2010

¿Machucando en baja?

Lisván Lescaille Durand y Haydee León Moya

Juventud Rebelde

El país necesita que en la esfera productiva o de prestación de servicios se reafirmen la eficiencia y la competitividad

En la búsqueda de un modelo para llevar la economía nacional por el camino de la eficiencia y la competitividad, irrumpió en el escenario empresarial cubano una fórmula que, como tantas veces en semejante empeño, parecía la solución perfecta. El Perfeccionamiento Empresarial fue nombrado y casi acuñado en el discurso económico de la Isla.

Luego de una década de aplicación en empresas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, en agosto de 1998 comenzó a experimentarse en la rama civil un sistema que en esencia plantea que la eficiencia y la competitividad se logran con garantía de todos los recursos necesarios para producir, mayor flexibilidad en la gestión administrativa, poder de decisión de los empresarios y mejor remuneración económica para el trabajador.

En la vida civil el proceso fue tropezando con escollos y se desvanecieron las esperanzas de que para 2003 las más de 3 000 empresas productivas del país estuviesen montadas en el tren de la eficiencia.

Hace tan solo tres años se ponderaban resultados incuestionables del perfeccionamiento: las empresas que lo aplicaban, según cifras publicadas en la revista Cuba Socialista en su edición de agosto de 2007, con solo el 20 por ciento de las ventas del país, representaban en el conjunto de la economía el 51 por ciento de las utilidades, el 72 por ciento de los aportes en divisas convertibles y alcanzaban una productividad un 50 por ciento superior al resto de las empresas.

El país necesita que en sus entidades productivas o de prestación de servicios se reafirmen la eficiencia y la competitividad como premisas esenciales de su modelo económico definitivo.

No es perfecto mas se acerca...

Dirigentes y trabajadores de la primera empresa cubana del sector agrícola que aplicó la experiencia del Perfeccionamiento Empresarial sienten que si no es perfecta se acerca a sus aspiraciones. A la vuelta de una década, Cultivos Varios Niceto Pérez se ha convertido en la segunda economía de ese municipio, y aporta alrededor del 35 por ciento de la vianda que se consume en la ciudad de Guantánamo. Vende anualmente unos 7 millones de pesos, a pesar de que de las cien caballerías dedicadas al cultivo de plátano, yuca, boniato, malanga, frijoles, maíz y unas 15 variedades de hortalizas y frutas, entre otros, solo 40 disponen de sistemas de riego.

Desandamos los campos de esa entidad a media mañana, como quien desea corroborar el adagio guajiro de que vista hace fe. A la caza de su principal directivo, entre los surcos, sobrevino un desenfadado diálogo con varios obreros que nos situó ante una realidad que, para bien o para mal,



supera cualquier expectativa.

En verdadera pelea con la tozudez de la bestia, el joven Alexander Núñez apenas se hace visible tras aquel buey fuerte y grandulón.

No fue necesario preámbulo para saber qué ha significado para él el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial: «Los jefes no nos imponen nada; decidimos de conjunto qué es necesario cultivar; al campesino le gusta que lo tengan en cuenta a la hora de decidir qué se va a sembrar en su tierra.

«Hasta ahora [agrega el obrero agrícola de 28 años de edad] yo no he tenido que vender "por la izquierda" para compensar mi salario. Tampoco se nos pierden productos porque no los vengán a buscar, como sucede en muchas empresas que no están en el sistema. A nosotros nos dan los recursos necesarios para producir.

Mariano Ramírez, obrero de uno de los colectivos de la finca 8, afirma, sin embargo, que no tienen garantía de algunos implementos de la maquinaria para roturar la tierra, como las gradas. Tenemos una sola en toda la empresa y a veces dependemos de otros organismos que nos las prestan.

«Por eso la preparación de tierra es insuficiente. Muchas veces violamos las normas técnicas. El otro problema es el deficiente riego, con tuberías de aluminio que ya no se fabrican en el país.

Al diálogo con Mariano se unen otros trabajadores, quienes revelan insatisfacción con el transporte, pues disponen de un solo camión para acarrear los productos y para el traslado del personal desde y hasta la ciudad de Guantánamo, a unos nueve kilómetros de la empresa.

Para este obrero el problema de fondo radica en que «mientras nuestra empresa vende a los organismos renglones agrícolas baratos y en moneda nacional, estos nos venden los insumos en moneda libremente convertible y muy caros: dígame machetes, limas, una muda de ropa, la cual tenemos que esperar tres o cuatro años para adquirirla en divisa. No hay reciprocidad en eso».

Para Marisel Frómeta Rivera, jefa de Producción de la finca 8, después que una empresa entre en Perfeccionamiento no debiera frenarla nada. Según la experimentada funcionaria de la rama agrícola, este sistema hace que el hombre produzca con sentido de pertenencia y se vea obligado a pensar en cómo producir más, pues gana dinero según los resultados de su trabajo. También le da la posibilidad de adecuar su horario, por tanto es mucho más libre y productivo.

Para no pocos de los 610 trabajadores de esta entidad, organizada en fincas y colectivos, Abelio



Machuca, director general de la Empresa de Cultivos Varios Niceto Pérez, es un buen jefe. Dicen que es un hombre afable y trabajador, que los ayuda y comprende. Fuera de esos predios, Machuca tiene fama de ser el clásico «tipo atravesado» que le canta las 40 a cualquiera.

No parece ser gratuito el calificativo, sobre todo si se conocen los avatares que ha vivido este reconocido empresario en su empeño de aplicar, de verdad, el Perfeccionamiento Empresarial.

Asegura que cuando tomó las riendas de esta empresa tuvo su primer enfrentamiento con un verdadero ejército de custodios. Había casi 200 centinelas en la labor que hoy solo realizan 16. En los colectivos agrícolas los custodios son los mismos que producen, los mismos obreros. Eso ha creado una gran fortaleza.

«En 2005 una intensa sequía reduce a cero la disponibilidad de agua hasta para el consumo humano, y la empresa estaba prácticamente paralizada; sin embargo, solo el seis por ciento de los obreros directos a la producción no continuaron, lo que demuestra que ya había confianza en el Sistema de Perfeccionamiento.

Como si con ello honrara su apellido, el Director de esta empresa machuca la práctica agrícola de los maratones y las movilizaciones:

«Eso acaba con la agricultura: cien hombres para limpiar hoy, cien para sembrar mañana... Los maratones de personas inexpertas e improductivas incluyen también el gasto en alimentación y transporte».

Como una de las fortalezas de este sistema de gestión empresarial, Abelio Machuca señala la estabilidad en la fuerza de trabajo, lo cual según él se debe a que la mayoría de los trabajadores viven en las fincas, aunque provienen de todos los municipios de la provincia.

Convencido de que el salario es el mejor estímulo para alcanzar productividad, el empresario ilustra que el promedio mensual allí es de 960 pesos, pero aclara que en algunos colectivos alcanza los 2 000 pesos.

□ Hay colectivos desfavorecidos; por ejemplo, los de fincas plataneras ganan 330 o cuando más 500 pesos al mes.

□ En nuestra empresa el plátano no es lo que más salario les da a los trabajadores. Lo que les garantiza es un ingreso mensual, pero ellos tienen la posibilidad de ganar más con otros cultivos



que, incluso, son más demandados por la población, pero requieren de disciplina y mucho rigor técnico.

□Sin embargo, usted tiene finqueros endeudados con la empresa.

□No, el finquero no debe nada que tenga que pagar de su bolsillo; los que deben son sus cultivos. El sistema de vinculación prevé que la preparación de tierra, la semilla, el riego, los fertilizantes y los pesticidas los pone la empresa; no los paga el obrero con su salario. Pero cuando el obrero no tiene cosecha, se le paga un salario de 330 pesos, que debe amortizar contra un cultivo cuando lo cosecha.

«Si ese cultivo no cubre los gastos por problemas ajenos al colectivo, pasa a gastos de la empresa; si es por culpa del colectivo, entonces sí se le descuenta al próximo cultivo».

□Ellos plantean que deben cultivos porque la empresa no les garantiza el riego... ¿Es esa la deuda a la cual se refieren?

□A cada cultivo se le calcula un presupuesto que incluye si es con riego o no, si es con fertilizante o no, y se calculan los rendimientos, para evitar que dificultades como la falta de tubería para el riego, por ejemplo, endeuden a un cultivo determinado.

□Visitamos la estación de bombeo y un operario nos dijo que eran equipos «del año de la bomba» y muy ineficientes. ¿Esa es la única causa de la falta de riego?

□Lejos de lo que plantea el Perfeccionamiento en cuanto a la garantía de los recursos como condición para aplicarlo, iniciamos la aplicación y nos mantenemos con una estación de bombeo del año 80, muy obsoleta y gastadora. La energía eléctrica de que dispone la empresa no da para garantizar el riego que hace falta. Tampoco disponemos de suficientes sistemas de campo.

«No obstante, fue aprobada la ejecución de dos proyectos, por un monto superior a los siete millones de dólares, que resolverán tales problemáticas. Una vez concretadas esas inversiones, en un plazo de dos años, la Empresa podría triplicar su producción anual y el salario promedio de los trabajadores sería de unos 6 000 pesos».

□¿Cómo usted valora el hecho de que el grueso de sus ventas es en moneda nacional, pero los recursos que necesita debe adquirirlos en divisa?



□ Una solución es la Tienda por puntos, que se aplica en los cultivos varios y en la ganadería desde hace un año. Por cada quintal que entregamos, se acumulan 18 centavos y con ese presupuesto compramos los insumos. Para la situación del país este sistema es el mejor, porque así realmente quien produce es el que tiene los insumos.

□ ¿Pero usted sabe que muchas veces en la tienda no encuentran los insumos que necesitan, o los precios no se corresponden con los ingresos en divisa?

□ Sí, eso sucede.

□ ¿Dónde está entonces la ventaja o la solución que ofrece ese sistema?

□ Bueno, en que si los hay los puede comprar...

□ Entonces empresas como las tuyas, que son eficientes y tienen buenos resultados productivos, ¿no están protegidas?

□ No. Aun cuando tenemos ciertas ventas en divisa, y esos ingresos no nos permiten grandes cosas, al menos nos facilita la compra de algunas herramientas, ropa, calzado y otros insumos, pero mínimamente.

□ ¿Acaso eso no lo prevé la aplicación del Perfeccionamiento?

□ Sí lo prevé, lo que no se logra; porque si usted se remite al decreto ley 252 y a las bases generales del Perfeccionamiento, uno de los requisitos para entrar en este sistema es tener garantía de insumos, pero realmente no se hace porque si se llevara como es, no fuera posible aplicar el Perfeccionamiento en Cuba.

□ Usted, como Director de la empresa, ¿puede decidir cuando lo entienda qué hacer con esa divisa en función del desarrollo de la entidad?

□ Si lo plasmo en el plan del año, sí; de lo contrario, ni loco.



□¿Cómo enfrentar una situación imprevista que requiera recursos no incluidos en el plan?

□En el plan se hacen consignaciones de recursos de manera abarcadora, por ejemplo, un presupuesto para insumos; pero si se nos rompe un tractor no podemos comprar otro porque el ingreso en divisa no lo permite. Tampoco podemos comprar la grada que necesitamos, porque no tenemos ofertas. Si llegáramos a un monto que nos permita comprar una maquinaria agrícola, se pide la autorización y se puede hacer, como lo hacen algunas otras empresas en el país.

□¿Ese mecanismo de solicitar autorización... puede resultar complicado y retardar una solución de urgencia?

□No creo que sea así; hay otras cosas que sí son sumamente complejas y afectan mucho al Perfeccionamiento Empresarial.

□¿Por ejemplo?

□Se supone que las empresas en Perfeccionamiento lo primero que deben hacer es reorganizar la fuerza de trabajo y entonces decidir qué hacer con ella. Por ejemplo, en esta Empresa había 66 personas en la dirección; hoy somos 11, pero en los organismos que nos dirigen sigue igual la plantilla, sobredimensionada.

«Si usted tiene una estructura vertical y comienza a disminuir la base, tiene que hacerlo también en la cima, porque si no le cae el edificio encima a los de abajo. Pero eso es válido para la propia empresa; usted va a una finca y la estructura es solo el jefe de la finca, que generalmente es un ingeniero.

«Yo tenía 11 personas en oficinas y ya he tenido que subir a 16. Lo primero que plantea el Perfeccionamiento es que no debe existir homologuismo; pero si hay un especialista de Cuadros, uno de Estudio y trabajo y otro de Capacitación, vienen a chequear eso en la empresa y yo no tengo personal para todo.

«La parte de recursos humanos la atienden dos personas para todo y nos da bien normalmente, pero cuando vienen las inspecciones no alcanzan para todo el papeleo que piden».

«Hay cuestiones del funcionamiento de algunas estructuras de dirección de la sociedad que chocan con el Perfeccionamiento. Por ejemplo, si se está «goteando» el café en Maisí piden hombres a las empresas, o para una obra de choque; me quitaron un camión por el reordenamiento... Según los



principios básicos del Perfeccionamiento, ningún trabajador puede recibir un salario que no se corresponda con los resultados de su trabajo, y si tú te vas movilizado hacia otras labores y yo te pago, estoy violando.

«Imaginen un colectivo de tres obreros donde uno permanece movilizado. El resto tendría derecho a vetarlo, porque no aporta, y si como director se lo impongo también estaría violando el convenio que dice que el colectivo tiene autonomía para aprobar su fuerza de trabajo y para organizarla».

□¿Hay otros estímulos?

□Creo que el mejor estímulo al trabajo es el salario; eso de las tiendas de estímulo es inoperante, porque a veces vas a la tienda y no hay lo que quieres o necesitas comprar, sino lo que se le ocurrió a alguien poner allí.

□Dicen que usted se toma muy en serio el Perfeccionamiento. ¿Por qué?

□Porque lo considero el método de gestión empresarial perfecto para que la empresa estatal socialista no siga siendo un hijo bobo del Estado.

□¿Entonces usted cree que tenemos que seguir ahí, «machucando» con el perfeccionamiento?

□Sí, pero no en baja.

Fuente: <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2010-01-30/machucando-en-baja/>