

## **Singularidades del emprendimiento en la Economía Cubana**

### **Singularities of entrepreneurship in the Cuban Economy**

CRUZ-CORDERO, T.<sup>1</sup> & PUERTA-RODRÍGUEZ, H.<sup>2</sup>

*1 Universidad Tecnológica de Aguascalientes, Blvd. Juan Pablo II # 1302, Fracc. Exhacienda la Cantera. Aguascalientes, Ags. México.*

*2 Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Aguascalientes, Avenida Eugenio Garza Sada 1500, Los Pocitos, 20328 Aguascalientes, Ags., México.*

ID 1° Autor: Teresa Cruz-Cordero

ID 2° Coautor: Hilda Elena Puerta-Rodríguez

T. Cruz, H. Puerta

carlita2323@gmail.com

D. Arrieta, Y. Alabat (eds.). Estudios del emprendimiento contemporáneo en América Latina. Proceedings-©ECORFAN-Bolivia, 2018.

## Introducción

Un gran reto que tiene Latinoamérica para enfrentar la pobreza y otros graves problemas que padece, es precisamente el desarrollo de nuevos negocios que resulten lo suficientemente competitivos, de acuerdo a los grandes requerimientos que al respecto están presentes en el mundo de hoy, muy asociados al avance ilimitado de la globalización.

Si sólo quisiéramos citar dos ejemplos de sus implicaciones y perentoriedad, baste mencionar la grave problemática del desempleo, el subempleo y el empleo informal, que tantos problemas económicos y sociales genera en cualquier sociedad.

Por tal razón, hoy día el tema del emprendimiento reviste una vital importancia no sólo para un adecuado desarrollo del tejido empresarial en los países latinoamericanos, que impulse una adecuada participación en los mercados regionales e internacionales, sino también para dar adecuada respuesta a los problemas sociales existentes.

A lo largo de la historia, Latinoamérica ha experimentado significativos cambios en la estructura empresarial, de acuerdo con los diferentes modelos de crecimiento instrumentados. En este contexto, se puede apreciar la singularidad del caso cubano, donde en el relativamente corto plazo de cincuenta años, la empresa ha sufrido importantísimos cambios, en una especie de aplicación del sistema “aproximación-error”.

No caben dudas de que la instrumentación del socialismo en el país, ha jugado un papel importantísimo en los cambios que ha experimentado la empresa privada cubana a lo largo de los años. Cabe recordar que ello está también directamente relacionado con el ya histórico debate entre cuánto estado y cuánto mercado debe estar presente en una economía para lograr el mejor funcionamiento posible de la misma.

Es importante resaltar cómo el concepto de “Emprendimiento”, puede ser interpretado de diversas formas, pero sobre todo, posee características distintivas que lo separan del resto de las iniciativas empresariales, ya que requiere de nuevas formas de pensamiento y de un comportamiento basado en cambios de la cultura organizacional y no sólo en cambios organizacionales.

No caben dudas de que el caso cubano tiene particulares complejidades, visto desde el punto de vista del emprendimiento, como son el adverso entorno macroeconómico, el casi inexistente desarrollo de los mercados financieros, el pequeño tamaño del mercado local y el limitado avance tecnológico y de las comunicaciones entre otros factores. Sin embargo, cuenta con la nada despreciable capacidad creativa de los cubanos, que a su vez están apoyados en la gran fortaleza de sus instituciones de salud y educación. Al mismo tiempo, debe considerarse el peso predominante del sistema empresarial estatal, que absorbe aproximadamente el 75% de la fuerza laboral del país, que desafortunadamente, en la mayoría de los casos, resulta ineficiente. (Marquetti, 2015)

La metodología utilizada para la realización del trabajo estuvo basada en primer lugar, en la revisión crítica de la bibliografía seleccionada como la de mayor interés para el tema de emprendimiento y la derivación de ideas propias de las autoras al respecto. A ello se agregó la realización de diversas entrevistas a emprendedores cubanos, quienes nos aportaron sus principales experiencias, ya sea de los aspectos que han favorecido su gestión, como de aquellos que han devenido importantes obstáculos para la misma, incluyendo aportes de algunas personas conocidas.

También se utilizó el método de la observación, como resultado de la visita a algunas empresas del país, donde las autoras, en muchos casos, acudieron sin expresar directamente sus propósitos, para apreciar mejor la calidad de la producción y de los servicios prestados.

Toda la información disponible fue adecuadamente procesada, se intercambiaron criterios y puntos de vista entre las autoras, de modo de elaborar el trabajo sobre la base de criterios consensuados, lo mismo que las conclusiones y las recomendaciones, cuyo propósito fundamental es brindar algunas ideas que puedan ser implementadas en función de lograr un mejor y más eficiente tejido empresarial cubano, que, a su vez, favorezca una sustancial mejoría de la situación de la población del país.

## Generalidades acerca del Emprendimiento.

La palabra emprendedor proviene del francés “*entrepreneur*” (pionero), que dio origen a la palabra inglesa *entrepreneurship*, la cual se utiliza para designar el comportamiento del emprendedor. Se utilizaba inicialmente para referirse a los aventureros, explotadores, conquistadores (siglo XXVII). Actualmente en ocasiones se describe a una persona emprendedora con términos como: visionaria, innovadora, creativa, arriesgada, dinámica. Esto dado sobre todo por las condiciones cada vez más férreas que están asociadas a los requerimientos de la cada vez más creciente globalización.

Algunos especialistas tratan de diferente manera los términos emprendimiento y emprendedurismo, (S/F, Castillo, Y.C), pues este experto considera el "emprendedurismo" cuando se habla de los estudios, las dinámicas sociales, las teorías, la herramienta, la política que tiene su foco en el emprendedor o en su actividad en general y el "emprendimiento" como la actividad iniciada por el "emprendedor" con objetivos y medios para llevarlos a adelante, las autoras comparten este punto de vista y tratamos en este trabajo el término “emprendimiento” con ese sentido.

Aunque Adam Smith y Alfred Marshall no incluyen como tal el término emprendedor en sus análisis económicos, quizás porque era demasiado novedoso para la época; fue a comienzos del siglo XX que se empezó a reconocer el papel protagónico del emprendedor en el desarrollo de las economías locales y es así que el economista austriaco-norteamericano Joseph Alois Schumpeter pone en un lugar central al emprendedor, pues considera al empresario un creador, ya que es quien al innovar en cualquiera de los aspectos empresariales, introduce una nueva dinámica al desarrollo económico de la sociedad. Podríamos decir que a partir de Schumpeter el concepto de emprendedor toma mayor auge y aplicación

El economista norteamericano, Harvey Leibenstein plantea por su parte que la característica insoslayable de todo emprendedor es de ser “llenador de vacíos”, en el sentido que tienen la habilidad de descubrir dónde está errando el mercado para desarrollar nuevos bienes o procesos que el mercado demanda y no encuentra una adecuada respuesta por parte de la oferta.

Al final, puede definirse, en general, un emprendedor como aquella persona que convierte una idea en un proyecto concreto, lo define y organiza los recursos que se necesitan para su desarrollo y para convertirlo en una realidad que produzca beneficios. Este tiene conocimientos sólidos de la actividad en la que se desarrolla y posee habilidades de pro actividad ante los cambios actuales, en estado de incertidumbre y volatilidad, tanto en los ámbitos microeconómicos como macroeconómicos.

Para un emprendedor es muy importante la toma de riesgos aún con insuficiente información, como es el caso de la empresa en el contexto cubano. Este empresario está sujeto a innumerables incertidumbres, ya que asociada, tanto a las cambiantes políticas estatales, que en última instancia tratan de una manera u otra, de frenar estas actividades, a pesar de que la realidad las impone como requerimiento importante, como a las propias inseguridades que genera este tipo de actividad. La gran pregunta sería, ¿cómo unos logran resultar vencedores y otros no?

Al tener en cuenta lo anterior las autoras consideran que el emprendimiento “es la idea de una persona ante una oportunidad que implica riesgos económicos y recursos a invertir y requiere de un accionar basados en una cultura organizacional, para alcanzar su objetivo con crecimiento en su área de acción”. Su principal característica es la adaptabilidad a los diferentes tipos de cambios de cultura organizacional y lo que ello implica. Es cierto que el empresario cubano –que está de una forma u otra aprendiendo la actividad- está lleno de incertidumbres, que van desde las decisiones gubernamentales, hasta el entorno nacional e internacional, que se torna cada día más complejo.

Sin embargo, si vamos a aplicar en su total dimensión el término emprendedurismo, en el país se ha puesto claramente de manifiesto cómo los actores de la empresa privada se han arriesgado, han sido muy creativos y han tratado de sortear, en la medida de lo posible, la incertidumbre y los problemas asociados a la enorme cantidad de regulaciones existentes y en general, a la complicada evolución de la economía cubana, en particular, y de la economía internacional, pero sobre todo asociados a los cambios de políticas vinculados a la actividad, que ha resultado ser especialmente inconstante.

Quizás lo que quede más pendiente, debido al exceso de regulaciones y controles existentes, son los problemas éticos asociados al emprendedurismo cubano, que en muchos casos conducen a violar las regulaciones existentes, por considerarse las mismas excesivas o irracionales. Aquí cabe la pregunta, ¿sería mejor hacer más lógicas las normas existentes, acotándolas más a la realidad, evitando así temores que no necesariamente se sustentan en realidades probadas, o seguir permitiendo violaciones conocidas por todos? Desde tal punto de vista, se considera éste como uno de los desafíos más grandes que enfrenta el gobierno cubano desde el punto de vista de la necesaria regulación del emprendimiento en el país.

### **Cultura Organizacional y emprendimiento.**

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, podría decirse que los emprendedores son personas que se atreven a romper paradigmas establecidos por determinada cultura organizacional, que buscan soluciones que son poco convencionales y las implementan, con el objetivo de generar oportunidades de negocios, las que, a su vez, pueden generar nuevos empleos mejor pagados en el país.

La cultura organizacional influye en las características de un emprendedor, aunque haya características generales que pueden identificarlos, como seguridad, adopción de riesgos, independencia, visión, creatividad, entre otras. Sin embargo, como puede apreciarse, se trata de condiciones de las que pueden disfrutar, también y en muchos casos, personas no emprendedoras, por lo que definir un perfil general para los mismos, resulta complicado. Inclusive, se puede constatar la existencia de empresarios exitosos que no se consideran como tales, emprendedores, como podría ser el caso de la herencia de un negocio.

El emprendedor se tiene que ir creando desde niños en las escuelas, y en las universidades para lograr formar una cultura dirigida a estos fines, lo que no impide que surjan emprendedores de forma natural, pero el ambiente que lo propicie es muy significativo. Por ello, trabajar en la formación de una cultura empresarial debe ser uno de los objetivos de las estrategias de cualquier país, en particular, Cuba, por las ausencias que se aprecian a lo largo de la historia del país. Se trata de una condición inexorable si se quiere ser realmente competitivo en el mundo actual, donde la innovación avanza a pasos agigantados y donde los requerimientos al respecto son cada vez más difíciles de alcanzar.

Para crear una cultura emprendedora, hay que considerar los diferentes elementos que se deben tener en cuenta en la dinámica cultural, es decir, que la misma está en constante transformación, llegándose a modificar sustancialmente sus normas, valores e, incluso, contenido esencial, lo cual no implica que la cultura desaparezca totalmente pero, si así sucediera, la nueva cultura probablemente conservaría rasgos más o menos marcados de la anterior a un diferente nivel cualitativo.

Resulta necesario enfatizar en la dinámica cultural, para poder analizar adecuadamente las formas más efectivas, de conocer las características que identifican la cultura en una organización. Para una mejor comprensión del carácter dinámico de la cultura organizacional, es necesario hacer referencia a cuatro factores fundamentales que están estrechamente relacionados, los cuáles además, explican por qué surgen y sobreviven las culturas.

- Entorno nacional e internacional
- Liderazgo
- Funciones de la cultura
- Aprendizaje cultural Socialización de la Cultura
- Entorno Nacional e Internacional.

La situación económica, política, social y medioambiental del mundo se ha transformado enormemente en los últimos años, lo que condiciona la necesidad de implementar nuevas ideas y enfoques, derivados de un nuevo pensamiento acerca del manejo empresarial, que tiene que adecuarse cada vez más a los cambios que han tenido lugar no sólo a nivel nacional, sino también internacional y que se entrelazan entre sí. Un mundo cada vez más globalizado, con inmensas transformaciones científicas técnicas y empresas transnacionales gigantescas, que dominan el planeta, ha condicionado, entre otras muchas consecuencias, importantes transformaciones en las normas internacionales de competencia, cada vez más férreas y difíciles de cumplimentar.

En la actualidad, se hace presente más que nunca la necesidad de la instrumentación de principios holísticos y de la teoría del caos en el análisis y manejo de las empresas, entidades cada vez más complejas, cuando la incertidumbre, asociada también a la crisis, que de una u otra forma se manifiesta a nivel mundial, comienza a verse como algo natural, por lo que las predicciones son cada vez más inciertas, donde sobresale, como factor común, el lento crecimiento económico mundial. Surge así, un nuevo paradigma de pensamiento, nuevos métodos de gestionar y de adentrarse en el futuro, así como una nueva forma de insertarse en esta compleja realidad.

Aunque se afirma que existe todo tipo de sistema, predominan los adaptativos, de comportamiento no lineal, muy influyentes e influidos por y desde el entorno y donde el todo no es la suma de las partes, sino mucho más y diferente.

Donde todas las variables que se relacionan con el sistema pueden considerarse como endógenas, inclusive el propio entorno. Si se analiza el entorno en el ámbito de la organización, este proyecta hacia a la misma un conjunto multifacético de tendencias: económicas, políticas, ideológicas, culturales, religiosas, sociales, entre otras, marcadas por la evolución y el desarrollo histórico de la sociedad, donde el carácter de los sistemas hegemónicos patriarcales de dominación masculina en las distintas sociedades, se evidencia en la actualidad en determinados valores y normas que privilegian a los hombres respecto a su poder y liderazgo organizacional.

Uno de los requisitos esenciales para el funcionamiento exitoso del sistema organizacional consiste en el conocimiento de las demandas del entorno y de sus principales tendencias que inciden en la organización en forma de impactos-positivos o negativos- denominados comúnmente oportunidades y amenazas.

El entorno puede clasificarse en microentorno y macroentorno. Ejemplo del primero pueden ser los clientes, los suministradores, la competencia, los organismos superiores, las instancias del gobierno, etc. El tipo de intercambio directo que establece la organización con estos eslabones presupone un sistema de influencias mutuas en los que esta puede incidir.

Por su parte, el macroentorno, compuesto por macrosistemas, presenta tendencias que afectan los microprocesos organizacionales. A diferencia del microentorno, la organización no puede incidir directamente sobre el macroentorno, por lo que su única alternativa es adaptar sus microprocesos a estas macrotendencias. La crisis económica, la inflación, las tendencias demográficas y las ambientales constituyen ejemplos concretos de macrotendencias.

El análisis nos lleva a la reflexión en cuanto a que la cultura organizacional en su interacción con el entorno se va consolidando, al intentar adaptarse a las sustanciales modificaciones que en él se operan, lo cual influye de forma importante en el proceso de formación, consolidación y cambio cultural.

Al mismo tiempo, se produce una relación biunívoca entre la empresa y su hábitat, sea nacional o internacional, de modo que también las modificaciones que tengan lugar en la cultura, organización y estrategias de la misma, puede incidir ampliamente en el clima y en el modo de actuar en otros sitios o territorios. El ejemplo del prototipo de organización de la empresa japonesa y su extensión en el mundo, puede resultar ilustrativo.

El entorno tiene influencia en la innovación empresarial ya que como propone Drucker (2000) en sus siete fuentes de la innovación, tres de ellas están relacionadas con el entorno social que nos rodea, ellas son: cambios demográficos, cambios en la percepción de la realidad y nuevos conocimientos y tecnología. Como se aprecia son aspectos que vinculan el entorno y la innovación a la dinámica cultural y los cuales no pueden dejar de tomarse en cuenta

- Liderazgo.

El liderazgo influye en las funciones de la cultura (integración interna, adaptación externa) y tiene un rol fundamental en la formación, consolidación y cambio cultural y de ningún modo puede subestimarse su papel.

Un líder debe comunicar con claridad a sus colaboradores y seguidores sus valores, visión, misión, objetivos, estrategia, propuesta y programa de trabajo para alinear los esfuerzos en una misma dirección. Ello no debe en ningún caso constituir una formalidad, sino debe ser un trabajo diario en la interacción con sus subordinados, a cualquier nivel en que éstos se encuentren.

Deben ser, al mismo tiempo, agentes de innovación y cambio que guían, desarrollan y hacen crecer a sus organizaciones o grupos.

Ser innovador y creativo, idear nuevas soluciones, desafiar la forma en que se hacen las cosas y proponer hacer cosas distintas, es importante y necesario ante un mundo muy competitivo, que avanza rápidamente en el contexto de un cambio tecnológico sin precedentes, que necesitan comprender en su justa dimensión y analizar y sintetizar eficazmente la información que reciben.

Se requieren líderes flexibles, que puedan adaptarse rápidamente a situaciones desconocidas o diferentes, para las que no han sido capacitados y de las que no tienen experiencia e información, se necesita un liderazgo orientado al cambio cultural y preparado para este.

Se puede considerar a una persona líder, cuando un grupo lo elige, acepta, reconoce y establece con él un compromiso para alcanzar una misión y objetivos comunes y por ende, es imprescindible que comparta los valores que prioriza con sus colaboradores.

Se puede señalar que el liderazgo tiene influencia en la cultura empresarial, ya que decide sobre los recursos, información, recompensa y castigos, la autonomía, el control, la innovación, así como incorpora comportamientos, hábitos, lenguaje y normas, entre otros.

De presentarse una situación no usual a la acostumbrada o crisis que demande respuesta, el directivo (hombre o mujer) debe actuar, reaccionar y sentar las bases para la instauración de nuevas normas y con ellas, de nuevos métodos de trabajo y de esta forma, se consolidan valores ya existentes o surgen otros nuevos, que a su vez, determinan las normas.

Un nuevo jefe en ocasiones implanta nuevas pautas laborales y sus valores y actitudes pueden ser diferentes a los ya existentes, lo que provoca cambios en las conductas generales, que son las manifestaciones más evidentes de la cultura en toda la organización. Esto puede ser positivo o no, todo está en dependencia de las necesidades de cambio en la organización.

Es esencial comprender que el líder juega un papel significativo en el arraigo de los niveles de la cultura (visibles o no), pero sin el grupo en sí mismo, no existe la misma y, por tanto cada integrante del grupo tiene una participación más o menos destacada en función de la propia unidad de éste y del grado de consolidación de su cultura. Resulta entonces obvia la importancia del grupo en la formación y dinámica cultural.

#### - Funciones de la Cultura.

En el proceso de formación de la cultura se crea la *Identidad* como función, dada por el conjunto de características fundamentales de la organización, donde intervienen los niveles de la cultura antes expuestos. La Identidad distingue a cada organización y se, manifiesta dentro de otros dos procesos, que son vitales, los cuales Schein (1994) ha denominado: *Integración Interna* y *Adaptación Externa*.

La Adaptación Externa, es una función fundamental, ya que la misma proyecta la relación organización – entorno. Esta permite subsistir mediante la adaptación a un ambiente turbulento, agresivo, como el actual y también en el caso de su participación en un medio diferente, como es el de una inversión o el desarrollo de negocios en otro país.

La Adaptación – Organización – Entorno tienen una relación recíproca, condicionante entre sí, pues por la propia interacción entre los diferentes elementos y componentes, influye en la transformación de la empresa, como entidad social, con relación a sus propias experiencias y a sus valores.

La interacción entre ambos provoca un equilibrio dinámico, y no se debe dudar de la acción – reacción, que se ejerce entre el entorno y la organización. Las contradicciones que existen son naturales, además de ser fuente motriz del desarrollo y sin la una no existiría la otra.

Ya ha sido planteado que el entorno organizacional, puede dividirse en micro entorno y macro entorno, en dependencia de lo más o menos cercano a la empresa. En este sentido cambios políticos, legales, económicos demográficos, del entorno nacional e internacional, considerados dentro del marco del macro entorno traen un impacto en la empresa, pero no necesariamente implican un cambio cultural organizacional, no obstante constituyen macro tendencias a las que la organización deberá hacer frente en el proceso de adaptación a su entorno.

La Integración Interna es una de las funciones de la cultura organizacional, ya que ésta nace, se desarrolla y se transforma a partir de la necesidad del propio grupo de existir y de mantenerse como tal. Esta función es la unificación del grupo, en el sentido de su adecuación, formación y consolidación sobre la base de los elementos compartidos por los miembros que los forma, mientras que la Adaptación Externa, no es más que la supervivencia en términos de las respuestas al entorno en que está ubicado el grupo y que mantiene una relación de interacción constante, que puede incluso poner en peligro su propia existencia siendo este un elemento fuerte en la formación y consolidación de la cultura organizacional innovadora.

No se debe separar lo interno de lo externo, por su gran interrelación, sino enfocarlos como unidad sistémica y, por tanto, en constante interacción y mutua influencia. Alrededor de la empresa se mueve un conjunto de otras culturas que emiten diferentes fuerzas positivas y negativas, entiéndase estas como amenazas y oportunidades del entorno que se mueven en forma de espiral y ayudan o no a ésta, que a la vez se mueve proyectando sus propias fortalezas y debilidades.

Como puede apreciarse, la función de Integración Interna, sólo puede verse hacia dentro del grupo, pues aunque éste como tal no tiene existencia material aislado del entorno donde surge y, que en cierta medida, condiciona su creación, dado que la organización tiene vida propia; necesita integración y ésta la logra en la misma medida en que se consolida como tal y desarrolla estilos propios, lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios de inclusión y exclusión, orden jerárquico, mecanismos de poder y autoridad, comunicación, interrelaciones, sistemas de estimulación y sanciones, sentido compartido de pertenencia.

Schein (1994), en la obra referenciada anteriormente señala 6 problemas de Integración Interna los cuales son:

- Lenguaje común y categorías conceptuales.
- Límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión.
- Poder y jerarquía.
- Intimidad, amistad y amor.
- Recompensas y castigos.
- Ideología y religión.

Todos los elementos anteriores referidos a la integración interna posibilitan la formación y desarrollo del grupo como tal y constituyen función de la cultura en términos de que los componentes organizacionales de ésta, favorecen la integración y son, de por sí, una respuesta del grupo a sus necesidades en este sentido.

Las funciones de integración interna y adaptación externa se encuentran ínter vinculadas y son interdependientes, la primera condiciona la segunda en el sentido que posibilita la propia existencia del grupo y, a su vez, el esfuerzo por la supervivencia y la adaptación al y del entorno hace que se alcance la integración y que identifique con claridad si estamos ante una cultura flexible e innovadora o no.

- Aprendizaje cultural o Socialización de la Cultura.

Hofstede (1980) identifica los aspectos comunes y las diferencias entre las culturas de una misma empresa en diversos países.

Se observó que en una misma empresa, donde todas las oficinas regionales comparten normas y procedimientos claramente definidos, existen diferencias culturales importantes de un país a otro. Esta evidencia es consistente con la existencia de una cultura nacional que, a su vez, “contiene” a la cultura organizacional.

De esta suerte, el proceso de adaptación por el que pasan los nuevos trabajadores se conoce con el nombre de *Aprendizaje cultural* o *Socialización de la Cultura*. Este proceso es sumamente complejo, ya que algunos de los elementos básicos de la cultura como: normas, valores y creencias o presunciones básicas del grupo (organización) se transmiten a los nuevos miembros, de modo que, estos los compartan para así incorporarse a la misma, de lo contrario, en muchos casos, deberá salir de ésta.

En este proceso, la cultura se auto perpetúa a través del aprendizaje por los nuevos miembros de los elementos básicos de la misma, pero, a su vez, se renueva y en su constante dinámica, asimila nuevos valores afines o no (aunque convergentes) a sus presunciones básicas.

La persona que llega a una organización pasa por un período de adaptación y entrenamiento durante el cual recibe mucho más de lo que da, durante la *primera fase* de este proceso, pero en dependencia del grado de integración de la cultura de esa organización y cuán divergentes puedan ser sus propios valores respecto a la misma, el nuevo miembro se incorporará más rápido o no a asimilar los patrones culturales del grupo. De no ocurrir así, se producirá un enfrentamiento o incongruencia de valores entre el individuo y la organización, con los correspondientes problemas que ello entraña.

Este nuevo miembro se incorporará más rápido o no a la organización, al asimilar los patrones culturales del grupo y podrá, a su vez, en una *segunda fase* más lejana o más cercana, incorporar nuevos elementos al mismo. Los trabajadores que no aprenden, por ejemplo el sistema de valores esenciales de la organización, pueden ser rechazados por el grupo o autoexcluirse de éste.

En síntesis, el aprendizaje cultural tiene cuatro fases: entrada, asimilación, transformación y perpetuación. De aquí se desprende el sentido de comprometimiento, su motivación, y sus resultados en términos de productividad e inclusive, su permanencia en tiempo en la organización.

El proceso de socialización tiene como objetivo fundamental incorporar nuevos miembros a la organización a través de los cuáles se transmita y renueva la cultura y se logra así la perpetuación de la misma.

Existen diferentes mecanismos para llevar a cabo este proceso. Muchos de ellos están vinculados con la dirección del factor humano, tales como la capacitación, los entrenamientos, las formas de recompensa, el papel del líder en la organización, la innovación y la fuerza de la sinergia que emana de los grupos. Asimismo, algunos de los elementos señalados en la función de Integración Interna contribuyen a este fin.

En tal sentido se puede decir que la innovación también puede asumirse en la cultura organizacional mediante el proceso de socialización.

El proceso de socialización tiene un carácter objetivo, por lo que resulta de gran importancia que se conozca su existencia y se participe en su facilitación para contribuir a la solución de los problemas de adaptación externa e integración interna que tienen lugar en la organización y son parte esencial de las funciones de su cultura.

### **La empresa privada en Cuba.**

El sistema empresarial cubano enfrenta en la actualidad uno de los retos más relevantes de su historia, el de dar adecuada respuesta a los desafíos derivados de los cambios en la economía y los relacionados con un entorno internacional cada vez más globalizado y cambiante.

Esto conlleva un serio proceso de reformas estructurales, orientados hacia una cultura empresarial con bases de sostenibilidad, integración, entrelazamiento y competitividad nacional e internacional, conociendo además cómo los requerimientos internacionales se hacen cada día más difíciles de alcanzar, razón por la cual se habla de la necesidad de alcanzar la llamada “competitividad sistémica”, que incluye desde precios, calidad en su sentido amplio, cumplimiento de estrictas normas técnicas, sanitarias y legales, así como el enfrentamiento de un proteccionismo cada vez más encubierto y por tanto, difícil de enfrentar.

No se puede olvidar cómo la empresa cubana y por tanto, el emprendimiento tiene innumerables singularidades, en comparación con el resto de los países latinoamericanos, que transitan desde diferentes concepciones político-ideológicas, instrumentación del sistema socioeconómico socialista en condiciones de subdesarrollo, hasta la perentoria necesidad de lograr algo que en el país se ha convertido en elemento clave para el avance del país y el mejoramiento de la situación de su población. De esta forma, el trabajo se enfoca a un breve análisis histórico de la evolución de la empresa privada cubana, de modo de ofrecer una visión más acabada de los desafíos que se enfrentan.

Es de destacar cómo, cuándo triunfa la Revolución en 1959, Cuba era algo así como una especie de “paraíso” para las empresas privadas, en general, incluyendo de manera muy especial, las empresas extranjeras, que prácticamente eran dueñas de las principales riquezas del país, disfrutando del monopolio de los servicios más importantes, sobresaliendo al respecto los servicios bancarios.

Sin embargo, a partir del recrudecimiento de la hostilidad norteamericana y de las enormes diferencias entre los dos países, que llegaron a la declaración del bloqueo económico por parte de EEUU en 1960 y que se recrudece en 1962, y llega a ser prácticamente total, se produce una respuesta inmediata por parte del gobierno cubano a través de la aceleración de medidas de nacionalización, de alrededor de 500 entidades entre los años 1959 y 1961. (Cruz, 2005)

Este proceso nacionalizador continua extendiéndose y profundizándose hasta que prácticamente desaparecen todas las empresas privadas, lo que se ve reforzado en el año 1968 con la llamada “Ofensiva Revolucionaria”, con el principio de que en un sistema socialista, se promulga en 1961, la propiedad sobre los medios de producción debía ser estatal. Sólo en el campo y a partir de la Segunda Reforma Agraria (1963) se mantiene la propiedad privada, en forma de pequeños propietarios y cooperativas agropecuarias, que totalizan aproximadamente el 39.3% de las tierras disponibles, mientras que el otro 60.7%, corresponden a las granjas estatales, las cuales pertenecen por entero al gobierno. (Fernández Reyes, 2013)

Vale destacar que, en general, en el caso del campesinado cubano apenas si se estimulaba el emprendimiento, en tanto existían numerosas regulaciones en términos de precios, cantidades y acciones, con medidas particularmente estrictas en el caso del ganado, obligados además a hacer la mayor parte de sus ventas a una institución estatal, denominada “Acopio”, con el argumento de lograr una mejor distribución de los alimentos a la población. “A finales de 1963 la organización empresarial industrial del país estaba conformada en lo fundamental por las denominadas empresas consolidadas”, con sistema mayoritariamente financiado en forma directa con el Presupuesto Central, mientras que “entre 1968 y 1975, el Sistema Empresarial sufrió continuos y considerables cambios lo que se expresaba en un elevado número de creaciones, fusiones y disoluciones de empresas, a la par que se disolvían y creaban Ministerios”, (Sandoval y Mederos, 1998).

Es de destacar cómo en 1968 se desarrolló la llamada “Ofensiva Revolucionaria”, cuyo basamento teórico conceptual, era la eliminación de todos los pequeños negocios, con vistas a la creación de un “hombre nuevo”, en estrecha relación con las relaciones socialistas de producción, donde el objetivo básico fueran los valores y principios encaminados a crear una sociedad mejor. Se llegó incluso a pensar en la eliminación del dinero, resultando un periodo caracterizado además por numerosas gratuidades.

Tal como puede apreciarse en la siguiente tabla, prácticamente sólo quedaron algunas microempresas privadas, relacionadas con ciertos oficios, como la peluquería y costura, que además, apenas contaban con recursos para llevar adelante su trabajo. En la agricultura el tipo de propiedad predominante fue la estatal, combinada en una pequeña proporción con los pequeños productores y las cooperativas

**Tabla 3** Nacionalización progresiva de los sectores económicos en Cuba

Sectores	1961	1963	1968
Agricultura	37	70	70
Industria	85	9	100
Construcción	80	98	100
Transporte	92	95	99
Comercio al detal	52	75	100
Comercio al por mayor y exterior	100	100	100
Banca	100	100	100
Educación	100	100 *	100

Fuente: Pérez Villanueva, Omar, Tugores, Viviana. La Pequeña y Mediana Empresa en Cuba: Viabilidad o Utopía. Octubre, 1997. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana, Cuba

En esta etapa, el método de gestión, que se adopta es el denominado “Registro Económico”, práctica “sui generis”, según la cual se eliminan de hecho las relaciones monetario-mercantiles, los cobros y pagos de impuestos, lo que desarrolla una mentalidad de gastos sin límites y la pérdida de los conceptos de costos y beneficios. Por otra parte, en una buena parte de los casos, predominaban los criterios políticos sobre los económicos en el proceso de toma de decisiones. Cabe destacar, que durante las etapas descritas se hicieron serios esfuerzos de capacitación general, considerando que la emigración masiva que se produjo no sólo incluyó a los dueños, sino también a mucho personal calificado.

Al mismo tiempo, el proceso de cambio resultó ser especialmente acelerado, considerándose uniones y agrupamientos que no necesariamente tenían objetivos comunes, ni una historia compartida. Es así que, los problemas de funcionamiento empresarial –mayormente estatal–superaron con mucho los esfuerzos de capacitación realizados, al tiempo que los indicadores de cantidad eran mucho más apreciados que los de calidad y costo.

Este problema unido a la excesiva centralización y el rígido mando vertical establecido, frenaron el desenvolvimiento creativo de las empresas en los sentidos de la dirección y la capacidad individual y del colectivo para autotransformarse/adaptarse a los cambios del entorno y las configuraciones internas.

¿Podría hablarse de emprendimiento en esta etapa? En su sentido estricto, no, pues las empresas privadas eran muy pocas y su acción también limitada a las regulaciones gubernamentales. Ello limitaba muchísimo la capacidad de crear, de modo que la mayoría de estas entidades apenas alcanzaban a tomar acciones en pro de su supervivencia en un entorno bastante adverso.

Es en este contexto que en Diciembre de 1975, se celebra el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y se aprueba la introducción del Sistema de Cálculo Económico o Autogestión, que retoma las relaciones mercantiles, pero como copia casi mecánica de otros modelos, que apenas tenían que ver con la realidad cubana y su condición de país subdesarrollado. Al mismo tiempo, se percibía un bajo perfil de los principios de la planificación y conciencia social, motivando también un exceso del mercantilismo y monetarización de los intereses individuales.

Ya a finales de los 80’s, se hizo evidente que los asuntos económicos del país no marchaban como se esperaba y en un profundo recuento crítico de la política económica aplicada y de las acciones tomadas hasta el momento, se decide iniciar una nueva etapa de transformaciones, denominada Proceso de Rectificación de Errores y Tendencias Negativas, siendo fuerte objeto de debate los problemas que impedían crecer por la vía de la eficiencia y la intensidad productiva.

En esta compleja situación, se produce entonces la abrupta desaparición del campo socialista en Europa del Este, con quienes Cuba concentraba más del 75% de sus vínculos externos, situación que se agudizó todavía más con las medidas de recrudescimiento del bloqueo norteamericano a través de las leyes Torricelli y Helms Burton, con la esperanza de que la Isla siguiera el camino de las naciones europeas. Es así que desde fines de los años ochenta hasta mediados de los noventa, se vive una fuerte crisis, conocida como “Período Especial”, durante la cual la situación fue sumamente extrema, lo que se puede constatar a través de la caída del Producto Interno Bruto en un 35% entre 1989 y 1993, con gravísimas consecuencias para la calidad de vida de la población. (Puerta, 2015)

Para la salida de la crisis se pusieron en práctica, diversas transformaciones de la política económica interna, que permitieron detener el proceso de contracción e iniciar la recuperación del país, aunque en los marcos de una regulación estatal planificada. Se destaca en este sentido el estímulo al Turismo y a la inversión extranjera, así como importantes cambios en el manejo y organización del sector agrícola.

El rasgo generalizador de este proceso ha sido la introducción gradual y ordenada de mecanismos de mercado, con consenso social, por lo que, en los años más recientes, la economía cubana ha transitado por un período de cambio de instrumentos, y mecanismos, desde la asignación presupuestaria y de flujos materiales, hacia métodos sustentados en buena medida en criterios de eficiencia, eficacia, competitividad y mucho mayor apego a las prácticas características de los mercados mundiales en la actualidad.

Es importante considerar que mientras existían las relaciones con el campo socialista en el marco del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) y en especial, con la entonces Unión Soviética, Cuba recibía un trato preferencial, tanto desde el punto de vista comercial, como financiero, manteniéndose así aislada de los inmensos cambios que estaban ocurriendo en la economía mundial. De esta forma no sólo el país se vio privado repentinamente de sus socios económicos tradicionales por más de treinta años, sino que perdió todas las preferencias que recibía por su condición de país de menor desarrollo relativo, sino que tuvo que aprender e incorporar con particular celeridad los mecanismos de mercado vigentes en el mundo, lo que empeoraba todavía más la situación.

Esto conduce además a un conjunto de dudas acerca del papel del mercado en el sistema socialista, a la introducción de instrumentos prácticamente desconocidos por la población como es el caso de la aplicación de impuestos. Es un hecho que tales interrogantes se contextualizan en el gran debate teórico conceptual que prima en el mundo casi desde los inicios de la historia de la humanidad, referente a la adecuada combinación de Estado y Mercado, de acuerdo a cada una de las realidades específicas.

No se puede olvidar en ningún momento en que uno de los aspectos que más ha dañado la evolución económica del país, además de los antes expuestos, se relaciona directamente con una extraordinaria concentración de sus vínculos externos, como con la copia de “modelos” ajenos a la realidad cubana.

Es en este marco de cambios y transformaciones que pueden citarse las más importantes, desde el punto de vista del cambio de las relaciones de propiedad y con ello, mayores oportunidades relativas para las empresas privadas y el emprendedurismo. Al respecto, puede mencionarse:

- Descentralización del comercio exterior que concede en algunos casos la posibilidad de realizar vínculos directos con las entidades extranjeras
- Dolarización de la economía y con ello, de las relaciones interempresariales.
- Conversión de la planificación de balances materiales a la planificación financiera.
- Apertura a la inversión extranjera.
- Transformación de la estructura de la propiedad agraria con la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), que pueden definirse como cooperativas agropecuarias, donde la producción se realiza en común, siendo igualmente común la propiedad de los medios de trabajo, mientras que utilizan tierras estatales brindadas en usufructo. Se trata, de esta forma, de estimular la eficiencia y la productividad del sector
- Ampliación del ejercicio de negocios por cuenta propia, sobre la base de ciertas reglamentaciones.
- Aumento de los mecanismos de estimulación en divisas, según los resultados obtenidos en algunos sectores priorizados.
- Creación de varias redes de comercio de productos y servicios mayoristas vinculados con el comercio exterior y con un alto componente de divisas.
- Creación de la administración tributaria en todo el territorio nacional.
- Reestructuración del estado y replanteamiento de misiones a los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE).
- Nuevas formas de gestión estatal.

- Perfeccionamiento de las relaciones financieras entre las entidades empresariales, públicas y el estado.
- Introducción de prácticas cercanas a las de los mercados internacionales en empresas militares seleccionadas.
- Nueva Ley de Inversión Extranjera, dirigida a estimular este proceso bajo el control del estado cubano.

Estas y otras medidas se aplicaron en la mayor parte de los casos, sin un enfoque sistémico de la economía en su conjunto y sobre todo, con un alto componente de participación estatal, con el que se pretendía lograr la mejor distribución posible de los recursos, limitando la competitividad empresarial internacional, en el caso de cualquiera de las variantes de participación estatal y con gran cantidad de regulaciones, muy cambiantes a lo largo del tiempo, respecto a las nacientes empresas privadas.

En este complejo contexto, continuaron instrumentándose cambios a favor de una mayor modernización del sistema empresarial estatal, por lo que ya en agosto de 1998, el Consejo de Estado aprobó mediante el Decreto-Ley No. 187, las bases generales del Perfeccionamiento Empresarial para su aplicación progresiva en la economía nacional. Después de varios años de su implantación, y dada las experiencias acumuladas, se actualizó en agosto del 2007, mediante el Decreto- Ley No. 252, que plantea como principal objetivo “establecer las regulaciones que rijan esta nueva etapa de su desarrollo, con la finalidad de lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decida, un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y resultados de eficiencia que les corresponde.”

A los efectos de ejercer la dirección superior del proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión en el sistema empresarial del Estado, se creó el Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial, que además tiene como objetivos, organizar, planificar y controlar la instrumentación del Sistema de Dirección y Gestión (SDG).

En realidad, la empresa estatal cubana continúa inmersa en un proceso de cambios, que requieren de transformaciones esenciales, incluyendo un cambio cultural, basado en principios y valores que le permitan su estabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo, con un enfoque directamente encaminado a la competitividad internacional y también a satisfacer las crecientes necesidades de la población. Este es un gran reto, considerando los problemas que aún subsisten y que según Marquetti (2015), pueden resumirse en:

#### **A nivel global:**

- El proceso de estructuración del mecanismo de regulación global de la economía aún no ha culminado.
- Se mantiene un sistema de funcionamiento económico dual.
- El mecanismo de regulación se mantiene *anclado* en la divisa.
- No se encuentra definida de forma explícita la política tecnológica e industrial.
- El sistema económico funciona con importantes restricciones financieras externas.
- La política inversionista se caracteriza por la selectividad.
- Se conserva una cultura tendente a lo administrativo en el partido.
- No se ha logrado fijar de una tasa cambio económicamente fundamentada.
- Las estructuras sindicales de base no tienen la suficiente preparación técnica para enfrentar este proceso (Castanedo, 2000).

#### **A nivel empresarial:**

- El desarrollo de un proceso de transformaciones no homogéneo y muy diferenciado entre los diferentes organismos.(35)
- 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 monetarios 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 trabajadores en la dirección y gestión empresarial.(36)
- 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.
- Aparición de signos de corrupción a niveles empresariales importantes

Con relación a las empresas privadas, a partir de su impulso inicial oficial en 2008, comenzaron a manifestarse resultados significativos en 2010, se ha producido una interesante expansión de las mismas, con nuevas variantes y alternativas como es el caso del crecimiento de las cooperativas no agropecuarias, mientras que puede apreciarse su presencia en diversas áreas, como la gastronomía, el transporte, talleres automotrices, entre otras.

Las cooperativas no agropecuarias se conciben para ser integradas por un mínimo de tres personas, en sectores como la gestión de los mercados agropecuarios, pesca, transporte, gastronomía y servicios personales y domésticos, entre otros. No son dueños de los locales ni de los medios de producción, que le alquilan al estado y fijan los precios de sus productos, de acuerdo a la oferta y la demanda, salvo en los casos en que el estado decida controlarlos. En general, estas acciones, en sus diferentes modalidades, han favorecido muchísimo la oferta, principalmente de productos agrícolas, pero al mismo tiempo, se han incrementado sustancialmente los precios.

Con tales acciones, se ha logrado paliar el problema de desempleo existente, pero sobre todo, los empleados “sobrantes” resultado de las llamadas “plantillas infladas” en la mayoría de las empresas estatales y ministerios. Al mismo tiempo, favorece la eficiencia empresarial y amplía los ingresos presupuestarios, mediante el pago de impuestos.

El número de trabajadores privados en Cuba llegó hasta 489.929 al cierre de febrero del 2015, un 29% de ellos jóvenes, que están eligiendo el sector con cada vez más frecuencia, de acuerdo con estadísticas oficiales.

Las cifras del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, indicaron que el número general de “cuentapropistas”, como se denominan en Cuba a esos pequeños empresarios privados, se concentran en 210 actividades aprobadas; la gran mayoría de ellos en el sector de servicios, subió en casi 11.000 en los dos primeros meses de 2015, cifra superior a la de fines de 2014, cuando habían abierto negocios privados o se empleaban en ellos más de 476.000 ciudadanos. Es de destacar cómo sectores claves, de acuerdo al modelo socioeconómico y teórico conceptual cubano, como la salud y la educación básica, se excluyen de todo tipo de actividad privada, en tanto se considera una obligación estatal en toda su dimensión.

A pesar del incremento general que se puede apreciar en los nuevos negocios, también es cierto que desde 2010 a fines de 2013 se habían producido 407, 608 bajas en actividades privadas que habían sido iniciadas. (Embajada de España, 2015)

Esto se explica en buena medida, porque independientemente de las distintas medidas adoptadas por las autoridades cubanas con vistas a estimular la actividad de las empresas privadas, como es el caso de actividades vinculadas al turismo, el otorgamiento de préstamos y el arrendamiento de taxis estatales, entre otras, las mismas se enfrentan a diversos problemas que obstaculizan su gestión.

Se destaca, en especial, el pago de impuestos fijos mensuales, independientemente del nivel de ingresos que se obtenga, la existencia de numerosos inspectores intermedios que en ocasiones aplican con diversos argumentos y motivos, “cargos extra”, como variante de corrupción, afectando adicionalmente y de forma nada ética los ingresos de los cuentapropistas. (Como se les denomina en el país a los trabajadores privados)

Por otra parte, no se dispone de un adecuado acceso a precios razonables a los insumos necesarios para llevar adelante la actividad de los cuentapropistas, ya sean éstos albañiles, mecánicos o gastronómicos, lo que los conduce, en algunos casos a realizar cierto tipo de operaciones ilícitas, como la compra en mercados no oficiales. Por otra parte, en ocasiones, los negocios son extremadamente pequeños, lo que nos lleva a hablar de especies de “nanoempresas” que difícilmente logran alcanzar el éxito por su limitado alcance en un contexto macro y microeconómico nada favorecedor.

En este complejo y tortuoso camino de la evolución de las empresas privadas en Cuba, por una parte, ha quedado muy poco espacio al emprendimiento, el cual se ha visto truncado de manera abrupta en muchas oportunidades.

Pero, como otra arista de la misma moneda, la creatividad innata del cubano, su deseo de mejorar y de avanzar, han conducido en diversas empresas a resultados verdaderamente asombrosos, emprendiéndose actividades en condiciones sumamente difíciles, pero que han logrado el éxito, gracias a la pasión, entrega y dedicación de sus participantes.

Considerando esta realidad particular, se debe flexibilizar más el entorno y las regulaciones de la empresa privada, con vistas a lograr que las mismas jueguen un mejor papel en el mejoramiento de la situación de la economía cubana y de su población. Hay que tener en cuenta como, en el mundo, aún en la época de las enormes empresas transnacionales, la pequeña y mediana empresa (PYME) juega cada vez un papel más significativo en el caso de ciertas labores y actividades.

### **Conclusiones.**

- El emprendimiento y las acciones asociadas, está condicionado de manera especial por la cultura organizacional del país y de la empresa en cuestión, cuestión a la cual no necesariamente se le presta la atención que requiere.
- Considerar de manera integral todos los factores que intervienen en la dinámica cultural, dada su particular importancia en la sostenibilidad y la competitividad empresarial.
- La evolución de la situación de la empresa privada cubana es muy singular a lo largo de los últimos cincuenta años, en tanto, se ha transitado de un papel extraordinariamente importante en los años cincuenta del siglo pasado, hasta prácticamente su total desaparición a finales de los años sesenta, como resultado de la aplicación de un modelo socioeconómico dirigido a garantizar el papel preeminente del estado como gestor de la economía del país.
- En el marco de estos cambios y después de las políticas gubernamentales aplicadas al accionar de la empresa privada aun limitan la evolución, eficiencia y desempeño de la mayor parte de las empresas privadas en Cuba, a pesar de los cambios que han sido implementados.

### **Recomendaciones**

- Ampliar los mecanismos de mercado que faciliten la actividad emprendedora en la empresa privada cubana, de modo de lograr la creación de un tejido empresarial que realmente contribuya al mejoramiento de la situación económica y social del país, en particular, el desempleo e incentivar la eficiencia y eficacia de la fuerza de trabajo.
- Fomentar la preparación y capacitación de los directivos, que permitan desarrollar y alcanzar los objetivos de su negocio, a través de la aplicación de técnicas y métodos de la gerencia contemporánea.
- Considerar la flexibilización de algunas regulaciones, que limitan la gestión y los resultados de las empresas privadas, con vistas a mejorar el nivel de transparencia en el relacionamiento empresa-estado, y a eliminar el excesivo nivel de intermediación existente, que favorece la corrupción. Una cuestión que se hace imprescindible es vincular adecuadamente el pago de impuestos al nivel de ingresos obtenidos

- Que se creen las condiciones necesarias para propiciar en la empresa privada, una dirección proactiva, con facultades para la toma de decisiones, de modo de garantizar una gestión de calidad, enfocada al logro de sus objetivos.

## Referencias

- Castro, I. (2012) Reporte de Emprendedurismo en Centro América. <http://es.slideshare.net/icastrocr/report-de-emprendedurismo-en-centro-america8> (Último acceso mayo 29 ,2015)
- Cruz, Teresa. (2000): El Sistema Empresarial, Cultura y Consultoría. Folletos Gerenciales. No.3. CCED. MES.
- .....(2000): Fundamentos Metodológicos para el Estudio de la Cultura Organizacional. Tesis Doctoral.
- ..... (2001): Cultura Organizacional. Colectivo de autores. Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional” Editorial “Félix Varela”, C. Habana.
- ..... (2002):.La Dirección por Valores. “Hacia una Cultura de Integración y Compromiso” publicado en el libro “Gerencia: del Propósito a la Acción”. Editorial Félix Varela C. Habana.
- ..... (2005) Una Reseña de la Evolución de la Empresa Cubana. Cuba / Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana.
- ..... (2015): Estudio de Valores Organizacionales con Enfoque de Género: Ponencia IX Coloquio de Investigación Nacional e Internacional de Cuerpos Académicos. UAA. México. 8. Espinosa Chepe, Oscar. La Ofensiva Revolucionaria de 1968, 44 años después”. 27-03-2012, en: <http://www.cubaencuentro.com/cuba/articulos/la-ofensiva-revolucionaria-de-1968-44-anos-despues-275328>
- Fernández Reyes, Gonzalo Daniel. [2013]. Cuba y la Segunda Ley de Reforma Agraria. En: <http://cubacid.blogspot.mx/2013/05/cuba-y-la-ii-ley-de-reforma-agraria-el.html>
- Gutiérrez, O. y Morales, R. (1992) Organizaciones y Gerencia en Cuba. APUNTES para un Diagnóstico. Centro de Estudio de la Economía Cubana, Ciudad de la Habana.
- Marquetti Nodarse, Hiram. La Empresa Cubana. Principales Retos que enfrenta. (file:///C:/Users/L01206557/Documents/AGUASCALIENTES/AGUASCALIENTES%20A\_D%202015/Publicaci%C3%B3n/Curso%20Emprendimiento/Publicaci%C3%B3n%20Libro/La%20Empresa%20Cubana%20Principales%20Retos%20que%20enfrenta.htm ( Último acceso junio 2015)
- Otero, D, Villanueva, M. y García, S. (1992): La Consultoría como un Proceso de Cambio en la Cultura Organizacional. Centro de Estudios de la Economía Cubana, La Habana, Cuba.
- Pérez Villanueva, Omar, Tugores, Viviana. La Pequeña y Mediana Empresa en Cuba: Viabilidad o Utopía. Octubre, 1997. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana, Cuba
- Puerta Rodríguez, Hilda Elena. La Situación Económica Cubana. Presentación en Foro de Debate. Tecnológico de Monterrey. Octubre, 2014.
- Sandoval R. y Mederos M. Notas acerca del Sistema Empresarial en Cuba. Revista Economía y Desarrollo No. 6. La Habana, Noviembre- Diciembre,1998
- Schein, Edgar. [1994], Cultura Empresarial y el Liderazgo. Barcelona: Plaza & Jones
- En Línea <http://www.bcie.org/uploaded/content/category/1504679651.pdf>. Diagnóstico sobre la situación el emprendedurismo en Centroamérica. Ultimo acceso el 2 de junio del 2015

(En Línea).Aumenta la empresa privada en Cuba <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/internacionales/aumenta-la-empresa-privada-en-cuba-1352020.html>, 31 mayo 2015

(En línea) <http://entrepreneur-blog.blogspot.mx/2007/11/significado-y-origen-del-concepto.html8>  
(último acceso 3 junio 2015)

(En línea) Unidades Básicas de Producción Cooperativa. (UBPC).  
[http://www.ecured.cu/index.php/Unidades\\_B%C3%A1sicas\\_de\\_Producci%C3%B3n\\_Cooperativa](http://www.ecured.cu/index.php/Unidades_B%C3%A1sicas_de_Producci%C3%B3n_Cooperativa)

(En línea) Embajada de España. Oficina Económica y Comercial de España. La Habana. 2015