

## ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN CUBA

*HUMAN RESOURCES STRATEGIES OF SPANISH FIRMS IN CUBA*

*Andreu Lope*

Universidad Autónoma de Barcelona

Andreu.Lope@uab.es

Recibido: marzo de 2007; aceptado: noviembre de 2007

### RESUMEN

El trabajo analiza las estrategias de gestión de recursos humanos de las empresas españolas en un país, Cuba, con requerimientos laborales más costosos para las empresas extranjeras que en otros países latinoamericanos. Pese a ello, las empresas españolas superan con creces esas exigencias, proporcionando salarios, formación, incentivos y condiciones laborales mejores que las estipuladas legalmente como medio de fidelizar al personal. La investigación se basa en el estudio de ocho empresas, con entrevistas en profundidad a sus responsables, directivos de personal y/o representantes de los trabajadores. Para contextualizarla se ha recogido documentación y datos secundarios sobre la evolución económica del país, la presencia española en el ámbito empresarial o el marco legal que regula la acción del capital extranjero en Cuba.

*Palabras clave:* Formas de presencia del capital extranjero; Perfeccionamiento empresarial; Gestión de los recursos humanos; Incentivos; Estimulación salarial.

## ABSTRACT

This paper analyzes the Spanish firms' HR management strategies in a country, Cuba, with more labour requirements towards foreign companies than other South American countries. Nevertheless, Spanish firms meet such demands easily, ensuring better salaries, training, incentives as well as better work conditions than those legally stipulated as a way of assuring personnel's loyalty. The research is based on a study of 8 firms, through in-depth interviews with their chief, HR supervisors and/or unions representatives. For contextualization purposes, secondary data and additional documentation on the country's economical evolution, describing the Spanish presence in the business domain, as well as the legal frame regulating the foreign capital action in Cuba, have been gathered.

*Keywords:* Foreign Capital Presence; Business Improvement; Human Resources Management; Incentives; Salaries.

*Clasificación JEL:* J28, J33.



## 1. INTRODUCCIÓN

En España el interés por Cuba está presente desde hace tiempo y de muy diversas formas. Ese interés se verifica, entre otros muchos aspectos, a través de la presencia de empresas españolas que, pese a verse afectadas por los problemas que debe afrontar la economía cubana, no dejan de ejercer sus actividades en ese país. Esas empresas deben hacer frente a un mercado interno que presenta claras limitaciones, a la inexistencia de ayudas por parte de las autoridades económicas españolas, y a las limitaciones impuestas –menores en los últimos tiempos– por la administración cubana al capital extranjero. Deben hacer frente, también, a unos costes de la fuerza de trabajo que son altos comparados con los existentes en otros países de América Latina y el Caribe, así como a las incertidumbres políticas que inciden sobre la sociedad cubana.

Este trabajo<sup>1</sup> pretende dar cuenta de las estrategias que ponen en marcha las empresas españolas para actuar en ese complejo contexto y lo hace, especialmente, refiriéndose a las que tienen que ver con la gestión de los recursos humanos. Para ello, se ha efectuado trabajo de campo sobre un total de ocho casos de empresas, con diversas entrevistas a directivos españoles y cubanos en cada caso, además de haberse realizado entrevistas a miembros de centros de estudio y de investigación cubanos expertos en la temática (algunas de cuyas aportaciones se reflejan en el texto).

Concretamente, el trabajo se estructura en los siguientes apartados. En primer lugar, se describe brevemente el proceso de apertura exterior de la economía cubana, que se da desde inicios de los años noventa del pasado siglo y en un contexto de aguda crisis económica. Acto seguido se analizan las diversas posibilidades de actuación que existen en Cuba para las empresas extranjeras para pasar, en el tercer apartado, a analizar la presencia de España en Cuba a través de la actividad empresarial y del intercambio comercial entre

<sup>1</sup> La investigación que da lugar a este trabajo comportó una estancia de tres meses en Cuba y contó con la financiación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, a través del *Programa Salvador de Madariaga* de la Dirección General de Universidades.

ambos países. En el cuarto apartado se describen las empresas analizadas, enfatizando las estrategias seguidas en lo que respecta a la gestión de sus plantillas y, finalmente, se esbozan de modo esquemático las conclusiones más significativas.

## 2. LA CRISIS Y LA APERTURA AL EXTERIOR DE LA ECONOMÍA CUBANA

La desaparición de los regímenes políticos, económicos y sociales propios de los “países del campo socialista”, provocaron una aguda crisis política e ideológica en la sociedad cubana. Provocaron, también, una todavía más aguda crisis económica, dado que la economía cubana se centraba en los intercambios y en las especiales relaciones económicas mantenidas con esos países. No es necesario abundar en ese hecho, unos pocos datos dan cuenta de su dimensión (*Bohemia*, 2002):

- El PIB cayó hasta un 40% respecto al de 1989, último ejercicio en el que se mantienen las relaciones económicas existentes con los países del bloque soviético.
- Durante 1990 Cuba todavía importó por valor de 7.500 millones de \$ y exportó por 5.300 millones de \$. En 1993, durante el período más acusado de la crisis, las importaciones fueron de 2.200 millones y las exportaciones de 1.100 millones de \$.
- En el año 2001, el PIB cubano era sólo el 86% del de 1989. Sólo en el período más reciente, 2005-06, el PIB logra asimilarse al existente aquel año.

En los primeros noventa del pasado siglo la situación económica cubana era poco menos que dramática. Con el paso del tiempo, la sorpresa ha sido no sólo la supervivencia del sistema económico, político y social cubano, sino la indudable recuperación económica experimentada. Una recuperación, con importantes vaivenes y oscilaciones, desde que los órganos dirigentes admiten la irreversibilidad del derrumbe del “campo socialista” y se comienzan a diseñar estrategias encaminadas a reorganizar las actividades productivas y a (re)insertar a la economía cubana en el plano internacional.

Desde 1993 Cuba experimentó relevantes transformaciones en su contexto socioeconómico y jurídico, dando lugar a la existencia de formas no estatales de propiedad económico-productiva, a la ampliación del trabajo por cuenta propia y a cambios en las relaciones de empleo. Hoy, junto a la empresa estatal cubana, conviven la sociedad mercantil cubana, el empresario extranjero con sus socios cubanos, las cooperativas agrarias (y con menor importancia de servicios) y los “cuentapropistas”; en este último caso con características similares a las de los trabajadores autónomos en España. Las relaciones de empleo difieren entre esos casos, también las formas de gestión de los recursos humanos y la posibilidad de recibir mayores o menores contraprestaciones al trabajo. En cualquier caso, la apertura al exterior ha implicado la tendencia a que las condiciones de empleo sean considerablemente mejores en sectores



que por considerarse estratégicos o por su inserción en el ámbito internacional (desde el turismo al sector del níquel, pasando por la presencia de empresas con capital extranjero en una amplia gama de actividades), se entiende que necesitan contar con una mano de obra adecuada y motivada para un pleno ejercicio del desempeño laboral.

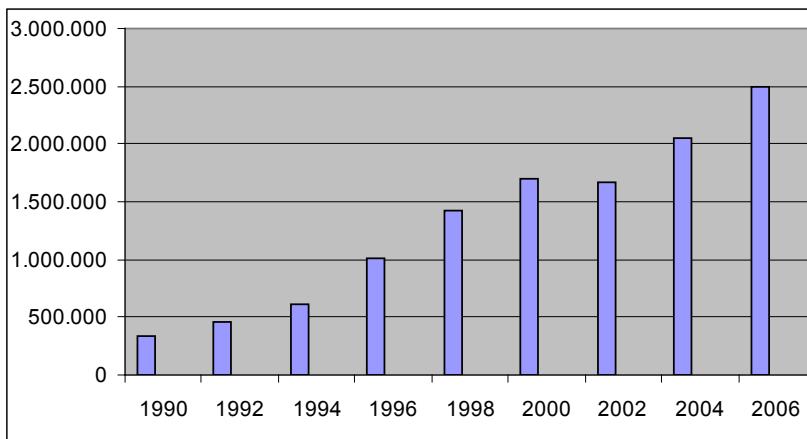
Así, comenzaron a descentralizarse la toma de decisiones económicas, se intensificó la búsqueda de nuevos mercados y se modificó el papel adjudicado a la inversión extranjera. Ese proceso se ha mantenido con oscilaciones coyunturales y con el objetivo explícito de aumentar las exportaciones. Como elementos significativos de las reformas cabe apuntar:

- Derogación del monopolio estatal del comercio exterior, modificándose la Carta Magna en 1992. Desde entonces realizan operaciones de exportación y/o importación: empresas estatales, entidades privadas, empresas mixtas y otras con capacidad legal.
- Se reorganiza el Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX) y se reforma la normativa jurídica comercial externa y la legislación arancelaria y aduanera. Se intenta cambiar el perfil exportador, potenciando sectores como el turístico y el químico-farmacéutico.
- Desde 1993-94 se legaliza la tenencia de divisas al tiempo que, en otro orden de cosas, se autorizó la actuación privada en diverso tipo de actividades<sup>2</sup>. La tenencia de divisas por parte de los particulares (dólares por los envíos de familiares residentes en EEUU), junto a la no convertibilidad del peso cubano, implicó durante una década la existencia de la doble circulación monetaria, pesos y dólares; sirviendo durante ese período para la afloración y circulación de los dólares disponibles por las familias.
- Elaboración de un nuevo cuerpo legal para la inversión extranjera (Ley de Inversión Extranjera 77/95) y promoción de Zonas Francas para la exportación.

No obstante la prioridad concedida a la problemática exportadora, los progresos obtenidos han sido modestos; especialmente porque, en la práctica, buena parte de las inversiones extranjeras se ha destinado a cubrir las necesidades del mercado interior (Marquetti, 2001), aunque algunas de ellas se vinculan al turismo. Un sector éste, sin duda importante en las perspectivas económicas del país, pero al que le ha costado mucho trabajo mantener las tendencias positivas de la década de los noventa.

<sup>2</sup> Desarrolladas por los denominados "cuentapropistas". Se autorizaron hasta 157 actividades, entre ellas los restaurantes privados o "paladares", aunque se han concentrado en las de: elaborador-vendedor de alimentos y bebidas al detalle, elaborador-vendedor al detalle en punto fijo, cochero, mensajero y carpintero. Pagan bajos impuestos por la licencia y, aunque crecieron rápidamente hasta superar las 220.000 empleados, después su número se ha reducido; aunque por cada cuentapropista puede haber hasta 3,5 puestos cubiertos por ayudas familiares, con lo que su número supera al registrado (Espina y Nuñez, 1996). La reducción se explica por el endurecimiento de las exigencias municipales para su autorización y porque la reactivación económica aumenta la competencia de las empresas estatales en ese tipo de actividades (entrevista CIPS).

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE TURISTAS EN CUBA, 1990-2006



Fuente: Anuario estadístico de Cuba (varios años), Oficina Nacional de Estadísticas.

Con el objetivo de alcanzar los 2 millones de turistas en el 2000, las inversiones cubanas y extranjeras desde 1990 a 1999 triplicaron el número de habitaciones hoteleras disponibles (hasta 35.000), y las siguieron aumentando en años sucesivos. El crecimiento inicial fue importante, 390.000 turistas en 1990, 619.000 en 1994 y 1.410.000 en 1998, por ejemplo. Sin embargo en el 2000 sólo se registraron 1,7 millones de turistas y en el 2002 menos aún, 1,6 millones. Desde el 2003 (1,9 millones) se produce un nuevo aumento del número de turistas: hasta los más de 2,5 millones previstos para el 2006 (Rodríguez, 2006). De todas formas, los grandes incrementos previstos, hasta superar los 5 millones de visitantes en el 2010, sólo podrían obtenerse con la afluencia masiva de personas procedentes de EEUU, el “mercado natural” en términos geográficos del turismo cubano. En cualquier caso, el sector es emblemático en términos de inversión extranjera en Cuba, y su crecimiento se asocia al del de otros auxiliares al mismo, convirtiéndose en un elemento de dinamización económica. Sin embargo, los últimos datos de finales del 2006 (concretados por la Oficina Nacional de Estadísticas en 2,2 millones y no en 2,5 millones como se preveía) y de los primeros meses del 2007 (Pérez-López, 2007), apuntan a una reducción del número de visitantes provocada por los altos precios (en dólares) y el deterioro de los servicios.

A partir de las reformas emprendidas, las entidades empresariales que intervienen en el comercio exterior se han ampliado: en el 2002 eran 451, mientras que en 1989 sólo eran 50. (Marquetti, 2002). En ese orden, uno de los elementos más importantes de la apertura económica exterior cubana lo constituyen las modalidades de la presencia de firmas extranjeras. Esa

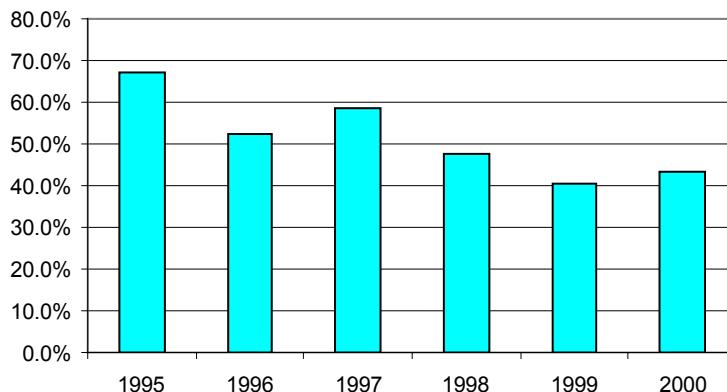
presencia ha aumentado, pero es más significativa su creciente importancia en el intercambio comercial del país y en el volumen de operaciones que realizan.

### 3. LAS EMPRESAS CON CAPITAL EXTRANJERO: MODALIDADES

La inversión extranjera se concibió como un factor para contribuir a la re inserción internacional de la economía cubana, facilitando elementos como: la diversificación de exportaciones, la penetración en nuevos mercados y la introducción de tecnologías avanzadas y de nuevas prácticas de gestión. De igual manera, se le dio prioridad a mejorar el uso de las capacidades productivas y de los recursos disponibles (Marquetti, 2001).

La inversión foránea posibilitó acceder a nuevos mercados. Pero la exportación no siempre aparece para ella como prioridad. Eso se explica por: a) la presencia de una alta demanda local insatisfecha; b) los márgenes relativamente altos de beneficios obtenidos en el mercado nacional; c) los incentivos temporales por exenciones a las empresas extranjeras en comparación con los pocos incentivos fiscales a la exportación; d) la preeminencia en la práctica de la política de sustitución de importaciones; y e) el poco rigor en el control de los compromisos de exportación (como indica el diario *Granma*, 6 mayo 2004). En el gráfico siguiente (Marquetti, 2002) se aprecia el comportamiento de las exportaciones de las empresas con participación extranjera.

GRÁFICO 2: EMPRESAS CON CAPITAL EXTRANJERO: % EXPORTACIONES/VENTAS, 1995-2000



Fuente: Marquetti (2002).

Los datos del gráfico evidencian que el peso de las exportaciones en las ventas de las entidades con capital extranjero ha tendido a disminuir desde 1995. La evolución de las zonas francas también certifica el hecho de que el capital extranjero no invierte en Cuba con la finalidad de exportar sus produc-

ciones; aunque su participación ha elevado la producción y la competitividad en ramas de la industria. Las zonas francas, por su parte, se convirtieron en un elemento adicional para impulsar la captación de capital extranjero y las exportaciones. Su implantación se dio a partir de finales de 1970, concentrándose en los países subdesarrollados y destacando en el Caribe los casos de República Dominicana y Jamaica. Pero en estos casos, y en otros países de América Latina, su auge se explica por las facilidades para exportar productos libres de aranceles hacia los EEUU cosa que, evidentemente, no sucede con los elaborados en Cuba.

Las primeras zonas francas se inauguraron en 1997. El número de empresas operando en ellas ascendió hasta el 2000, en que alcanzó las 361, con unas exportaciones ese año de 22,3 millones de \$. Pero las ventas en Cuba y las ejecutadas en las propias zonas fueron muy superiores, 34,9 millones (Pérez, 2001); lo que indica que el mayor atractivo para las empresas extranjeras que operan en estas zonas no es la exportación. En este sentido, durante el 2001 el Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC) adoptó medidas orientadas a hacer cumplir lo estipulado, es decir, que las operadoras destinen a la exportación al menos el 75% de su producción. Esto provocó que el número de empresas se redujera progresivamente y desde entonces, las zonas francas experimentan un paulatino declive, confirmando la idea de que las empresas extranjeras en Cuba prefieren centrar sus actividades en la atención al mercado interno.

Vale la pena, ahora, precisar qué se entiende por empresas extranjeras. La presencia en la actividad económica cubana para el capital exterior tiene las siguientes posibilidades:

- Sucursales: Oficina de una empresa extranjera, habitualmente con almacenes en depósitos aduaneros. Comercializa productos de diversos fabricantes a empresas cubanas en función de la licencia de importación que ha obtenido.
- Sociedades anónimas de capital totalmente extranjero: Prácticamente inexistentes.
- Asociación económica internacional (AEI). No se crea una persona jurídica y cada socio (empresa extranjera y cubana) mantiene la suya.
  - Producciones cooperadas. Modalidad que se instrumenta en contratos de compra-venta de equipos y materias primas a los que se pueden incorporar elementos de asistencia técnica y financiación
  - Contratos de administración y gestión. Suele utilizarse para que una empresa extranjera gestione hoteles de propiedad estatal.
- Empresas mixtas. Sociedad anónima, con personalidad jurídica propia, en la que participan como accionistas una o más inversionistas (empresas) cubanas y una o más inversionistas (empresas) extranjeras. Lo más habitual es que el capital se reparta al 50% entre empresas cubanas y extranjeras.

Hay que señalar que algunas actividades quedan fuera de la inversión extranjera, las de seguridad y defensa nacional, enseñanza y salud. Pero, en la



práctica, la exclusión afecta también al mantenimiento industrial y de edificios, a los servicios de asistencia técnica y consultoría legal y a la distribución al menor. Afecta también al ámbito inmobiliario, ya que aunque en 1995 se autorizó la inversión extranjera, a partir del año 2000 se interrumpieron las autorizaciones, permitiéndose sólo acabar las obras ya en marcha. Este cese afecta muy claramente a una de las empresas estudiadas.

La configuración de las estructuras empresariales con participación extranjera deriva de la Ley de la Inversión Extranjera, 77/95. La Ley de 1995 pretende movilizar recursos financieros y aplicar nuevas tecnologías en la producción y en la gestión a partir de la presencia de capital extranjero. Su éxito en la atracción de inversiones es indudable hasta el año 2000; destacando las inversiones de empresas españolas, italianas, francesas y canadienses, en sectores como: turismo, industria ligera, energía, siderometalurgia, minería y alimentación, entre otros. Después la inversión se retiene, como el conjunto de la economía cubana, para volver a crecer en los últimos años.

Las empresas extranjeras más abundantes son las sucursales, que importan hacia Cuba con unos asequibles aranceles (del orden al 11%). Entre las productoras de bienes y servicios, la decisión sobre la concreción de la forma de empresa, mixta, AEI, etc., depende del MINVEC. La Ley contempla exenciones fiscales y arancelarias, aunque en la práctica toda inversión está sujeta a la negociación concreta. En cualquier caso, uno de los factores a tener en cuenta por el capital extranjero es el elevado coste de la fuerza de trabajo. En efecto, el personal de las empresas en las que participa lo contrata una Agencia Empleadora del Estado, que paga en dólares unas cantidades que pueden negociarse, pero que superan mucho lo que pagan en pesos las firmas cubanas. Pero los trabajadores cobran en pesos y para incentivarlos hay que diseñar sistemas complementarios que deben ser aprobados. Esos costes aumentan por impuestos y cotizaciones a la seguridad social por un total del 25% y el impuesto sobre beneficios es del 30%. Otras tasas (por medios de transporte o por indicadores de situación, por ejemplo) también los aumentan. Además, los directivos y trabajadores foráneos, como residentes, pagan un impuesto sobre la renta bastante progresivo y hasta un máximo del 50% a partir de 60.000 \$ año (Ofcomes, 2004).

#### 4. LA PRESENCIA ESPAÑOLA EN CUBA. INTERCAMBIO COMERCIAL Y ACTIVIDAD EMPRESARIAL

En los últimos años del siglo XX, las inversiones españolas tuvieron a Iberoamérica como el principal destino, aprovechando las políticas de liberalización económica en la región y la privatización de sectores como las telecomunicaciones, la banca, o el energético. Así, y con su cota máxima en el año 2000, desde 1997 más del 50% de las inversiones españolas se centraron en Iberoamérica (Giráldez, 2003). Después cambia la tendencia, como resultado de los cambios económicos y políticos en diversos países

receptores, de modo que en el 2005 Iberoamérica recibió sólo el 16,2% del total de inversiones, que se dirigen ahora a los diez nuevos miembros de la UE que recibieron el 25,6% de las mismas (Panorama Económico-Social de España, 2006). Las exportaciones españolas han seguido una tónica similar, con un máximo a Iberoamérica en el 2001 y con posteriores reducciones que se recuperan desde el 2004 y más claramente desde inicios del 2006.

Más concretamente, las relaciones económicas hispano-cubanas han sido importantes para ambos países. Pero se han visto constreñidas por los avatares de la economía cubana desde 1989, de modo que aunque la presencia de empresas españolas era importante antes incluso de que la economía cubana se abriera en mayor medida al exterior, su actividad y el conjunto de los intercambios comerciales han quedado sujetos a aquellos avatares: la presencia de España en la economía cubana creció desde mediados los noventa hasta el 2000-01, para frenarse entonces y recuperarse sólo desde el 2005. A grandes rasgos, ésa ha sido también la evolución de la economía cubana en los últimos tiempos.

Así, el Informe del ministro de Economía y Planificación (Rodríguez, 2006) sobre los resultados del 2005 y las previsiones para el 2006, realza el muy fuerte crecimiento del PIB en el 2005, el 11,8%, y el reconocimiento externo de organismos como CEPAL (2006). Los esfuerzos para mejorar el transporte, la aprobación de un ambicioso Programa de Vivienda (para paliar las grandes carencias en esas áreas)<sup>3</sup> y las medidas de ahorro energético, son algunas de las tendencias seguidas y que se pretenden profundizar. Como elementos que han servido para el buen quehacer económico se alude a la centralización de las decisiones sobre el uso de la divisa impulsado desde 2004 y a la salida del dólar del sistema monetario. Cabe indicar que esa salida ha sido menos problemática de lo esperado<sup>4</sup>; sustituyendo el uso de pesos convertibles (que se obtienen en las casas de cambio) al dólar, tanto en las compras de numerosos artículos, como en el de los complementos salariales que se dan en sectores estratégicos y en empresas con participación extranjera.

Siguiendo con las tendencias en curso, el incremento del PIB para el 2006 es casi del 10% pareciendo que se entra en una dinámica positiva y con una mayor inserción en la economía internacional; pese a la permanencia del bloqueo de los EEUU cuyos costes el Informe del ministro cifra en nada menos

<sup>3</sup> Además en el 2005 aumenta el salario mínimo, de 354 pesos en 2004 a 398 pesos [en 1993 era de 184 pesos], ascendiendo la pensión mínima de 55 a 164 pesos y las prestaciones de la asistencia social de 62 a 122 pesos. Todo ello con una tasa de desempleo del 2% y, como indica el Informe *"continuando la tendencia de perfeccionamiento de la política salarial según el principio socialista de distribución con arreglo al trabajo"*, con complementos salariales como estimulación.

<sup>4</sup> El dólar ha sido la forma de pago habitual de un gran número de productos en muchas tiendas estatales. Hoy el pago se efectúa a través de pesos convertibles que las personas pueden obtener a cambio de pesos cubanos o de dólares. Los productos atendidos por la "libreta de abastecimiento" y otros de primera necesidad, como los de los mercados agropecuarios, se siguen pagando en pesos.



que 82.000 millones de \$ desde su inicio. Esos costes son difíciles de evaluar<sup>5</sup> pero indudables: la Oficina Comercial de la Embajada de España (Ofcomes, mayo 2004), subraya que uno de los factores por los que las empresas con capital extranjero no aumentan las exportaciones es el embargo, ya que dificulta los aprovisionamientos y encarece el transporte.

En cualquier caso, Cuba es un país deficitario en sus intercambios comerciales: la tasa de cobertura comercial es, con oscilaciones, del orden al 30-40%. España, China, Canadá y Venezuela son los países con los que tiene mayor intercambio comercial. Destaca también Holanda como destinatario de las exportaciones cubanas ya que desde ese país se comercializa el níquel, que es el principal elemento de exportación muy por encima del azúcar cuya producción se ha reducido notablemente de forma programada.

Aunque ha aumentado en los últimos tiempos el intercambio económico con Venezuela, superando al existente con España, este país es uno de los principales proveedores desde 1990. En el 2001, Venezuela fue ya el principal proveedor cubano, con más del 20% del total y con cifras de casi 1.000 millones de \$. Sus exportaciones a Cuba alcanzaron el 2005 la cifra de 1.477 millones de \$ de los que más del 90% correspondieron a petróleo y sus derivados (Venezuela envía diariamente 53.000 barriles de petróleo a Cuba desde el año 2000 a precios preferentes). Una cifra que se superó en el 2006 (*El Mundo*, 2 de agosto 2006) y que tiene su contrapartida en la aportación cubana de servicios diversos: médicos, técnicos de salud o instructores deportivos componen los más de 20.000 cubanos en programas de desarrollo del gobierno Chávez<sup>6</sup>.

En los dos últimos años el comercio exterior cubano ha crecido de forma paralela a la mejora económica. Es la misma tendencia que se presenta en el intercambio con España. Así, el comercio con Cuba creció en la segunda mitad de los noventa, alcanzando las exportaciones españolas un máximo de 630 millones de euros en el 2001 (las exportaciones cubanas a España ese año fueron de 134 millones de euros mostrando el gran desequilibrio) y reduciéndose después hasta el año 2005 en que comienza un nuevo repunte:

<sup>5</sup> Esos costes son incommensurables, por elevados y porque es imposible medirlos en la práctica; entre los intentos para evaluarlos destacan los trabajos –con datos de hace ya unos años– de Aguilar (1998 y 2003). Pero, sin duda, que las sanciones estadounidenses afectan a cuestiones importantes. Entre ellas cabe indicar:

- Exportaciones-importaciones EEUU/Cuba incluyendo filiales de EEUU en terceros países.
- Transacciones o servicios entre ciudadanos de ambos países, incluyendo a los cubano-norteamericanos.
- Inversiones en Cuba, transacciones financieras y flujos de información científica y técnica.
- Acceso a puertos durante 6 meses de barcos procedentes de Cuba.

<sup>6</sup> Destaca también en este ámbito la denominada Operación Milagro a través de la cual se opera gratuitamente de afecciones en la vista a ciudadanos venezolanos, en un mecanismo que se ha extendido al resto de América Latina (con más de 170.000 personas atendidas hasta finales del 2005 [www.cubagob.cu](http://www.cubagob.cu); o el Programa de Médicos Latinoamericanos cuya formación en Cuba costea el gobierno de este país.

TABLA 1: EVOLUCIÓN DEL COMERCIO CON CUBA (MILLONES DE EUROS)

<i>Año</i>	<i>Exportaciones españolas</i>	<i>Importaciones españolas</i>
2001	630	134
2004	431	132
2005	488	138

Fuente: Oficina Nacional de Estadística (ONE).

Siguiendo esa tónica, en los primeros siete meses del 2006 las exportaciones a Cuba sobrepasaron en un 40% las del mismo período del 2005. En cualquier caso, Cuba sigue siendo el tercer país de América Latina, tras México y Brasil, para las exportaciones españolas en términos absolutos. En términos per cápita, Cuba es el primer mercado, duplicando la media de América del Sur y mostrando la relevancia que tiene para las empresas de España. Las exportaciones a Cuba cubren un muy amplio abanico, aunque destacan los productos industriales (máquinas, material eléctrico, equipos de automoción; manufacturas de hierro y acero), y los procedentes de la química. Las importaciones se centran en tabaco, marisco y ron.

Por otra parte, los datos de la presencia de empresas extranjeras en Cuba muestran una gran fluidez, ya que los registros pueden incluir empresas que han dado por acabada su actividad u otras a las cuales no se les renueva el contrato. Desde luego, esa presencia aumenta a partir de la Ley de 1995 que facilita la inversión extranjera, superándose la cifra de 250 empresas en 1996. Según datos del MINVEC, en el 2001 existían en Cuba 402 empresas mixtas o AEI (asociaciones económicas internacionales) de las que el 25% eran españolas. Según esa misma fuente en el 2003 existían únicamente 343, mientras que para el 2006, el presidente de la Asociación de Empresarios Españoles en Cuba (*El País*, 23 octubre 2006) indica la cifra de 355 empresas con más de un 20% de ellas españolas.

Las empresas españolas se centran en la industria básica y ligera, el tabaco, la industria gráfica y el turismo, pero en realidad cubren todo tipo de actividades. Están presentes desde los años ochenta del pasado siglo y su número también ha crecido en la última década. Se trata básicamente de pequeñas y medianas empresas, aunque también hay algunos grandes grupos empresariales. Entre las pequeñas empresas abundan las comerciales que, como indica la analista de mercado de la Oficina Comercial de la Embajada de España entrevistada, se constituyen en sucursales, importan productos muy diversos de distintos fabricantes y no suelen tener problemas de autorización: las autoriza la Cámara de Comercio cubana si demuestran actividades durante 3 años en Cuba y 5 en España. En todos los casos, los clientes de las firmas españolas son empresas u organismos estatales cubanos, cuyas dificultades coyunturales pueden ponerlas en aprietos financieros.

Las inversiones más significativas en Cuba a cargo de empresas españolas tienen que ver con la constitución de empresas mixtas o de AEI. Es el caso, por



ejemplo, de Repsol, para la prospección petrolífera, de Iberia, con la creación de dos empresas mixtas para el manejo de la carga aérea y el mantenimiento de aviones y, sobre todo, de la hispano-francesa Altadis, que invirtió 500 millones de \$ en su participación al 50% en Corporación Habanera que la ha convertido en líder mundial en los cigarros por marcas como Cohiba o Romeo y Julieta. A ellas cabe añadir las inversiones hoteleras (Ofcomes, octubre 2003). En este sector operan varios grupos, el primero de los cuales en instalarse fue Sol Meliá, en 1990, y que hoy gestiona más de 20 establecimientos. Por otra parte, presencias económicamente significativas como las de Caja Madrid o Banco de Sabadell (finanzas), Bravo (embutidos), Aguas de Barcelona, Frioclima (equipos de refrigeración), Clesa (productos lácteos), Camacho y Proquímica (droguería) o Pontón, Caribe y Durero (artes gráficas), etc., dan cuenta de la diversidad sectorial en que se ubican.

La actividad empresarial española es, pues, importante en Cuba. También lo es el volumen exportador de España. Y esa importancia económica se mantiene a pesar de que no existen canales ni facilidades crediticias oficiales. De hecho, al margen de los vaivenes de las relaciones políticas hispano-cubanas, las líneas de crédito a Cuba están bloqueadas desde hace años por el problema de la deuda, que supera los 1.000 millones de \$ con España. El último crédito FAD de España a Cuba se concedió en 1995 y desde el 2002 desaparecen las modestas líneas de créditos que existían para comprar alimentos y bienes de equipo.

La política crediticia española está más que restringida, hibernada, y se sitúa en la línea del conjunto de organismos financieros internacionales de los que Cuba no recibe financiación alguna; aunque hay países con mayor deuda que la cubana (que supera los 12.000 millones de dólares desde la suspensión de sus pagos en 1986<sup>7</sup> –Ofcomes, mayo 2004–). Cuba es el único país de América Latina sin ningún acuerdo de cooperación con la UE o con España. De este modo, los riesgos de las empresas españolas se asumen en función de mecanismos privados y de los acuerdos con sus contrapartes cubanas, sin recibir apoyos por parte de las autoridades económicas españolas.<sup>8</sup> La reapertura de las reuniones del *Comité Hispano-Cubano de Cooperación Internacional* puede abrir nuevas vías en este orden. Ese Comité celebró en

<sup>7</sup> La deuda externa alcanza el 40% del PIB, según los datos de CIDUTAL (2007). Sin embargo, y como es conocido, esos mismos datos muestran la buena situación de Cuba en cuestiones relevantes, como: tasa de mortalidad infantil, médicos por habitante, niveles educativos, etc. De hecho, Cuba se encuentra en la posición 52 del índice de desarrollo humano por delante de países como Brasil, Venezuela o Colombia.

Por otra parte, el aumento del PIB cubano en los últimos años puede estar reduciendo aquel 40% de porcentaje de la deuda externa sobre el mismo hasta cifras inferiores al 30%. Pero Pérez-López (2007), en un buen artículo sobre la actualidad económica cubana, advierte de que ese aumento es cuestionable ya que se basa en una discutible forma de contabilizar los servicios prestados por Cuba a Venezuela.

<sup>8</sup> Sí existen líneas de colaboración con algunas Comunidades Autónomas (Galicia, País Vasco o Andalucía), entre Cámaras de Comercio españolas y la de Cuba y por parte de diversos municipios españoles con órganos públicos cubanos para proyectos específicos.

mayo del 2005 su XIII reunión, tras varios años interrumpidas. En octubre del 2006 se celebró la XIV reunión, normalizando su secuencia temporal, abordando el problema de la deuda y con la asistencia del director general de Comercio e Inversiones español, primer funcionario de ese rango que viaja a Cuba en la última década (*El País*, 23 octubre 2006). Ese hecho, y la posterior visita del ministro Moratinos a la isla, mejoran la perspectiva del intercambio entre ambos países. Pero, en cualquier caso, las empresas actúan en Cuba por su cuenta y riesgo.

Finalmente, hay que indicar que no existen datos fiables sobre el empleo en las firmas participadas por capital extranjero. Algunos datos (Anuario Estadístico de Cuba, 2004) lo cifraban en 26.600. Otros indicaban 35 o 40.000 los empleados para el 2003-04 (entrevista Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, IEIT, mencionada en 5.1.). Pero son datos que se refieren sólo a empresas mixtas, sin considerar los que trabajan en las AEI o en sucursales. Además, en esa misma entrevista, se asegura que no existen estudios detallados sobre la actuación de las empresas con capital extranjero, y ninguno que aborde sus políticas de recursos humanos. De este modo, las aportaciones de esta investigación son pioneras para conocer su funcionamiento en aspectos relativos a la gestión de sus plantillas, a la promoción, la formación o a los incentivos que proporcionan.

## 5. ESTUDIOS DE CASO

### 5.1. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS

La selección de los casos estudiados responde a varias razones, entre las que destaca la representación de la diversidad sectorial en la que se incluyen las empresas españolas en Cuba, así como sus distintas modalidades (mixtas, AEI, etc.). Por otro lado, responde a los datos y contactos facilitados por instituciones en los que llevé a cabo diversas *entrevistas* (alguna de las cuales se citan en el texto) previas al acceso a las empresas. La Oficina Comercial de la Embajada de España, la Asociación de Empresarios Españoles en Cuba, el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), y el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (IEIT), fueron las más significativas –no las únicas– de dichas instituciones. Las aportaciones de colegas de la Universidad de La Habana, sociólogos y economistas, fueron también importantes; aunque, desde luego, lo que resultó vital para la investigación fue la buena disposición de los responsables de las empresas contactadas.

Unas pocas empresas prefirieron que su nombre no se mencione. Por eso se identifican con la actividad que ejercen. Hay sólo dos excepciones, las que gestionan el abastecimiento de agua en La Habana y en Varadero, participadas por Aguas de Barcelona. En ambos casos su identidad era obvia y ambas mostraron su acuerdo en explicitar su mención en el estudio.

El número de entrevistados varía, desde seis personas en el caso de Aguas Habana hasta una sola en el de la financiera. Lo más habitual ha sido



entrevistar a tres personas en cada caso, incluyendo siempre al máximo directivo español. Con frecuencia se ha entrevistado también al principal directivo cubano y, en ocasiones, a responsables de la gestión del personal y, a representantes sindicales. Las entrevistas han sido sumamente valiosas y de ellas, así como de su contrastación documental cuando ha sido posible y de la observación directa en los centros de trabajo, derivan los resultados expuestos seguidamente. Cabe indicar, por otra parte, que el personal de las empresas con capital extranjero lo facilita una Agencia Empleadora estatal y que siempre forma parte del mismo un directivo cubano con el que interactúa el responsable español y que sirve de puente con los organismos estatales.

Finalmente, el perfil de las empresas analizadas (con datos para el 2004) es el siguiente:

TABLA 2: EMPRESAS ESTUDIADAS

Empresa	Actividad	Plantilla	Beneficios o facturación
Aguas Habana Mixta (45% empresa españolas; 5% hoteleros)	Concesión y gestión del agua; crédito inversiones en instalaciones	2.270 personas 6 españoles	F: 4.523.000 \$ y 100 veces más en pesos
Aguas Varadero AEI	Gestión, <i>Know how</i> y asistencia técnica	88 personas 1 español	B: 150.000 \$
Financiera Mixta (50% banco español)	Créditos para operaciones con Cuba	13 personas 1 español	B: 2.000.000\$
Hotel AEI	Concesión administración de 4 hoteles	202 personas 4 españoles	B: 2.500.000\$
Comercial Vasca S.L. (Sucursal)	Venta de textiles, equipos digitales, maquinaria, etc.	9 personas 3 españoles	F: 1.500.000\$
Comercial Madrid Mixta (50% española)	Venta productos alimenticios, cajas de seguridad (hoteles), etc.	9 personas 2 españoles	F: 2.500.000\$
Inmobiliaria Mixta (50% española)	Construcción apartamentos para residentes extranjeros	8 personas 2 españoles	B: bajos; problemas construcción
Química Mixta (50% española)	Fabricación productos limpieza industrial y doméstica	46 personas 1 español	F: 5.000.000\$

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas extranjeras, y también las españolas, adoptan dosis de secretismo en lo que atañe a sus resultados económico-financieros; pese a ello los datos obtenidos permiten acercarse en buena medida a su situación

en esos aspectos. Describo ahora con mayor detalle las actividades de cada una de las empresas:

#### *Aguas Habana*

La empresa Aguas de Barcelona (Agbar), actúa en diversas ciudades de España y también en Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Uruguay o México. En 1997 comenzó el suministro de agua en tres municipios de La Habana a través de su filial Canagua, SA. En el 2000 se constituyó Aguas de La Habana como empresa mixta, con un capital de 8 millones de \$ por acciones (algo poco usual) repartidas entre Canagua, SA (45%), firmas hoteleras españolas (5%) y el Instituto Nacional de Recursos Hídricos –INRH– cubano (50%).

La operación contempla la concesión de la gestión por 25 años y una línea de crédito de Agbar de 25 millones de \$ a un interés bajo que cubre la construcción de redes por parte de Aguas Habana por 6 millones y los restantes a utilizar por el INRH según las necesidades de la empresa. Esta inversión se encuentra realizada ya en una buena medida y, además, se ha contado con financiaciones específicas: de grupos hoteleros para determinados suministros o de la AEI para rehabilitar un canal centenario.

La gestión incluye hoy a unos veinte municipios de La Habana con más de 1,5 millones de personas y, además de la producción y el suministro de agua, la empresa prioriza el mantenimiento y mejora de las instalaciones de una red que estaba en muy mal estado, aumentando paulatinamente el tiempo promedio de servicio que apenas era de 8,2 horas/día en el 2000. La empresa valora positivamente la facturación (en dólares a empresas mixtas y AEI y en pesos a la población) y los resultados obtenidos, destinando un 50% de ellos a invertir en infraestructuras. Su perspectiva es la de crecer y ampliar las zonas que gestiona.

Aguas Habana es la mayor de las estudiadas. Su plantilla, de 2.270 trabajadores, era cuando se constituyó en el 2000 de 2.412 personas, reduciéndose algo en función de jubilaciones y de algún despido disciplinario que en todo momento ha obtenido el acuerdo sindical. Antes de constituirse, la antigua empresa ocupaba a 3.100 personas, las sobrantes de las cuales fueron reubicadas por las autoridades. Los españoles que trabajan en la empresa son directivos y además del director general encontramos: director de sistemas, director y subdirectora económicos, director comercial y director técnico.

#### *Aguas Varadero*

En 1994, la filial de Agbar, Canagua, SA, firmó un contrato de administración para suministrar agua al enclave turístico de Varadero, renovado en el 2002 y hasta el 2025. Aguas de Varadero es pues una AEI asociada al INRH. El contrato no implica inversiones de Agbar, lo que aporta la empresa española es su *know-how* en la gestión, asistencia técnica, paquetes informáticos, etc. Cabe indicar en este sentido que el servicio de bombeo está parcialmente automatizado y que se cuenta con un servicio informatizado con datos de cada



instalación. La tecnología utilizada es adecuada a las necesidades actuales, aunque en España se utilizan equipos más avanzados.

A partir de ese contrato, Agbar percibe un importe mensual fijo para atender el salario del director español y gastos como los de consultoría con Barcelona. Recibe además el 6% sobre los beneficios. El resto lo percibe el INRH, para quien Aguas Varadero es la “perla” de las empresas que dirige por sus beneficios y buen funcionamiento (ha recibido por ello varias distinciones estatales). El responsable español entrevistado califica de buenos los resultados obtenidos, con una facturación que como en el caso anterior se divide en dólares (a los hoteles) y en pesos (a la población), y que espera aumentar reduciendo el consumo energético que la empresa paga también en dólares.

Como sucede con otras empresas estudiadas la plantilla es elevada, ya que una parte se dedica a tareas de mantenimiento, limpieza o comedor, que en España serían externas o estarían subcontratadas. Al renovarse el contrato de administración en el 2002, el director general español pasó a ser director general adjunto (ocupando el puesto una nueva persona), mientras que el directivo cubano que ocupaba ese cargo pasó a director general. El ahora director general adjunto es el único español y asume las partes más operativas de la gestión.

#### *Financiera*

El banco español que da lugar a la empresa es de dimensión media, con representación y oficinas en otros países, como México, República Dominicana o EEUU. Opera en Cuba con una oficina de representación desde 1995 y en el año 2000 creó una empresa mixta al 50% con el Grupo Nueva Banca cubana. La empresa funciona como financiera, no como banco, sin poder abrir cuentas y realizando las operaciones con cuentas en bancos cubanos.

La actividad efectuada se dirige a promocionar los créditos a corto plazo y de cantías muy diversas, asumiendo los riesgos de las firmas españolas en las operaciones con empresas cubanas. La rentabilidad y el crecimiento del volumen de negocio se valoran positivos, más aún atendiendo a que Financiera prácticamente no ha tenido casos de morosidad.

El único español es el director de negocios. El director general lo designó la contraparte cubana como “persona de confianza”, pero con escasos conocimientos para el puesto ocupado; motivo por el cual, el de director jurídico, muy relevante, lo designó la parte española y lo aceptó la contraparte. Finalmente, el director de negocios español es el gerente efectivo y quien decide sobre las operaciones.

#### *Hotel*

El grupo español opera en varios sectores ligados al turismo: agencias de viajes, compañía aérea, “tour operadores” y, desde luego, hoteles. La cadena hotelera incluye más de 90 establecimientos en varios países. En Cuba gestiona cuatro hoteles desde hace una década, a través de contratos

de administración que se renuevan periódicamente con la empresa cubana Gran Caribe. El hotel analizado, de cuatro estrellas, es utilizado por mayoristas y se nutre sobre todo de turistas alemanes. El rendimiento de la gestión se considera positivo, aunque ha experimentado las oscilaciones antes indicadas del turismo en Cuba.

Además del director, otros españoles ocupan los puestos de director económico, director de cocina y director de bar. Hace años llegó a emplear a 7 españoles, pero en las renovaciones de contrato se tiende a reducir su número, al estimar la contraparte que el personal cubano puede realizar sus funciones.

#### *Comercial Vasca*

La empresa española comercializa productos en varios países de América Latina. En Cuba opera como sucursal desde 1992, aunque su responsable trabajaba ya con anterioridad en el país como agente comercial a través de la cubana Cubanacan.

Como comercial, vende en divisas a tiendas de turismo o a empresas cubanas productos que han variado a lo largo del tiempo en función de las posibilidades del mercado. Actualmente comercializa productos diversos: textiles procedentes de China y Panamá, vino de la Rioja Alavesa, imprentas digitales y equipos pesados para extracción y tratamiento en canteras. El negocio se ve afectado por los altos costes de instalación, las tasas que se aplican y el mal funcionamiento de los almacenes portuarios. En general su evaluación ha sido positiva, pero durante el 2003-04 acusa los problemas de la economía cubana y el tener que autofinanciar las operaciones, dadas las limitaciones crediticias. Además del director, otros dos españoles se encargan del área de mercadotecnia y de los equipos pesados.

#### *Comercial Madrid*

Funciona como sucursal de una firma española desde 1989, constituyéndose en 1997 como empresa mixta. Comercializa productos en su mayor parte procedentes de España en dos grandes líneas. La primera es la de productos alimenticios: cárnicos en lata, aceites, vinos, conservas, etc. La segunda es la línea industrial, actualmente centrada en la venta de cajas de seguridad para hoteles, y en la de cadenas automotrices para vehículos industriales y carros de combate para el ejército cubano, las FAR.

La empresa tuvo perdidas en Cuba desde 1989 hasta 1993. Desde entonces su evolución ha sido positiva, aunque alude a retrasos en los pagos de las empresas cubanas. Además del director general, otro español ocupa el cargo de director de la división industrial.

#### *Inmobiliaria*

La empresa española se dedica a la promoción y gestión inmobiliaria y su única presencia en el exterior es en Cuba. En 1989 participó en la construcción



de un hotel en Varadero, interrumpiendo esa actividad hasta constituir una empresa mixta en 1997 al 50% con la cubana Cubalse. La empresa se constituyó al calor de la Ley de 1995 sobre Inversión Extranjera que abriría la posibilidad de operar en el sector inmobiliario. Construyó apartamentos para su venta a extranjeros residentes en Cuba en dos promociones. La primera de 75 apartamentos finalizó con retraso y supuso más de 17 millones de \$ de inversión. La segunda, de 90 apartamentos, se inició muy tarde y poco después el gobierno cubano cerró la participación del capital extranjero en el sector. Una empresa cubana adquirió la obra en su estado incipiente y la está readecuando a otras finalidades.

La empresa ha obtenido pocos beneficios, dada la anulación de la parte inacabada de las obras y la imposibilidad de nuevas promociones. Además, los retrasos y los robos de materiales gravaron sobremanera las obras. Hoy se limita a finalizar los pocos apartamentos pendientes de su primera promoción, así como a gestionar los alquileres y el mantenimiento de la misma. El presidente de la empresa es español, aunque con escaso seguimiento del negocio, el cual realiza el director comercial, también español.

### *Química*

La empresa tiene una planta de fabricación de detergentes para limpieza industrial y doméstica en España y otra en Chile, además de la estudiada en Cuba. En Cuba se inició en 1995 con una oficina de representación comercial. En 1999 creó una empresa mixta con la cubana Suchel iniciando la producción y aprovechando las instalaciones de una antigua fábrica de jabón. Las inversiones para la nueva fábrica corrieron a cargo de la empresa española. El proceso productivo está automatizado y parte de los equipos (reactores) son tecnológicamente avanzados, mientras que el resto (depósitos) lo son menos.

La producción y las ventas han crecido paulatinamente y se pretende ampliar la línea de productos. Los beneficios son satisfactorios y, como indica el director general adjunto, son los que se conseguirían en España, añadiendo la recuperación de la inversión más el riesgo-país. Ese cargo directivo lo ocupa el único español de la empresa, que atiende las finanzas, la gestión del personal y la parte técnica y comercial. El director general es cubano y asume pocas funciones de gestión, aunque se involucra más en ellas en los últimos tiempos.

## 5.2. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

En apartados anteriores se ha aludido a algunos factores que son cruciales para captar el contexto de la gestión de las empresas extranjeras en Cuba; en especial los que tienen que ver con el elevado coste de la mano de obra. El hecho de que el personal sea contratado por una Agencia Estatal a la que los salarios se pagan en dólares aunque los trabajadores cobren en pesos, es uno de ellos. La necesidad de fijar complementos salariales para incentivar el desempeño laboral es otro de esos factores.

De hecho, pese a que en Cuba prima una perspectiva salarial igualitarista, los estímulos retributivos se han extendido a raíz, sobre todo, de las experiencias derivadas del llamado *Perfeccionamiento Empresarial* (PE). El PE se inició hace más de una década en empresas dependientes del ejercito, las FAR, y como indica el máximo responsable del proyecto, el coronel Pérez Bentancourt (2002), pretende facilitar “un traje a medida” para las empresas, facilitando su capacidad de decisión e impulsando sistemas de dirección y gestión adecuadas. Desde 1998 el PE se amplió al conjunto de la actividad económica, comportando la supresión de multitud de regulaciones administrativas y centralizadoras.

Tal como indica Pérez Betancourt (2001), el PE implica un proceso de innovación en la gestión y en la dirección, en búsqueda de unas empresas competitivas y capaces de lograr más productividad, mejor calidad y utilidades (beneficios). Se trata, pues, de incorporar técnicas de gestión como las que se desarrollan en países capitalistas, adaptándolas, como se subraya siempre<sup>9</sup>, a las particularidades de un país socialista. La participación en el PE debe ser aprobada por el *Grupo Gubernamental del PE*. Para obtener la aprobación, la empresa ha de diseñar un diagnóstico de situación con participación del sindicato y de los trabajadores y tiene que cumplir una serie de requisitos: a) autofinanciarse y obtener utilidades; b) tener asegurados los suministros y el mercado de productos o bienes ofrecidos; y c) tener su contabilidad certificada. La evolución de la economía ha hecho que el número de empresas partícipes del PE sufra oscilaciones en función de la obtención de beneficios/utilidades (entrevista IEIT), de lo cual depende la oferta de estímulos salariales.

En cualquier caso, es este último aspecto el que más interesa aquí. Explícitamente, el PE aboga por la estimulación salarial, de manera que las empresas en PE pueden vincular los estímulos con los resultados obtenidos en términos de productividad, calidad y utilidades. Lógicamente eso introduce desigualdades económicas en función de la empresa o sector, y lo hace explicitando que “quien más se sacrifica y desempeña merece más estímulos” (Pérez Betancourt, 2002) o, como indica el Reglamento del PE (1998):

- aplicando el principio de distribución socialista “de cada cual según su capacidad; a cada cual según sus necesidades” (artículo 132) y
- estableciendo una adecuada diferenciación de los salarios de forma que se estimule el ocupar cargos de superior calificación y responsabilidad (artículo 133).

Ese reglamento establece escalas profesionales y salariales que sirven de base a las de las empresas analizadas, siendo similares también los criterios para la estimulación en pesos o en dólares. El reglamento indica, además y

<sup>9</sup> Es el caso de manuales de gestión empresarial muy utilizados, como el editado por el Ministerio de Educación (2001), el trabajo de Morales (2003), o el interesante texto analítico sobre el PE de Alhama, Alonso y Cuevas (2001).



entre otras cuestiones<sup>10</sup>, las atribuciones sindicales en el PE. Por su parte, los sindicatos cubanos aprueban el PE como un “objetivo estratégico para la permanencia de la revolución” (Bohemia, 2002). También apoyan el aumento salarial que implica, aunque enfatizan la necesidad de contar con los trabajadores y advierten que el PE no debe reducir puestos de trabajo en aras a la eficiencia.

El PE y los estímulos salariales se aplican en las empresas estatales cubanas que participan del proceso, entre las que destacan las de sectores como: tabaco, níquel, energía, minería, café, cítricos, industria ligera de producción para hostelería, etc. Pero su normativa incide sobre las empresas con capital extranjero, las cuales tienen que ver aprobados sus planes de estímulos salariales por la administración cubana, lo cual no implica que esos sean los únicos complementos que aplican en la práctica.

He seguido las políticas de gestión de los recursos humanos de las empresas españolas estudiadas, analizando sus mecanismos de selección y promoción, los de formación, y las políticas de estímulo salarial. En la tabla siguiente se aprecia una aproximación a esas cuestiones, sobre las cuales profundizaré seguidamente.

La tabla presenta abundante información sobre las cuestiones estudiadas. Respecto a la *selección* del personal, hay que indicar que Aguas Habana es la única cuyo estatuto le permite seleccionar al personal a partir de un comité con participación de diversas instancias (directivos, responsable de la sección involucrada en el puesto y miembros del sindicato y del partido). El Comité evalúa los currículums y la decisión corresponde al director de recursos humanos y al director general. Un mecanismo muy similar se sigue para proceder a las posibles promociones, partiendo de los criterios de idoneidad para el puesto que se indican en el Reglamento del PE antes comentado. En el resto de empresas es la Agencia Empleadora Estatal la que facilita a los trabajadores, si bien las dos Comerciales (Vasca y Madrid) y Química, aseguran que pueden elegir entre varios preseleccionados.

La práctica totalidad de empresas presenta una plantilla estable en los últimos años, con la excepción de Aguas Habana que la ha reducido ligeramente. La presencia de empleados españoles, al margen del director, es muy limitada. Ocupan siempre cargos directivos o de responsabilidad (Aguas Habana, Inmobiliaria y Hotel) o puestos especializados difíciles de cubrir con personal cubano (Comercial Madrid, Comercial Vasca y Hotel). Cabe señalar que las renovaciones de los acuerdos tienden a comportar su sustitución por cubanos (Hotel) o, como en Aguas Varadero, a privilegiar la figura del director cubano. En general, los máximos directivos cubanos en las empresas estudiadas desempeñan sus funciones directivas de forma efectiva y se implican en el trabajo. Pero hay excepciones, como en Inmobiliaria o en Financiera, donde sus

<sup>10</sup> El PE comporta la derogación de múltiples disposiciones normativas, pero introduce otras. Incluye nada menos que 220 artículos sobre aspectos variados: por ejemplo la salud en el trabajo se recoge en 30 artículos.

funciones son formales y parecen más vinculadas al control de las actividades del capital extranjero. O en Química, donde sólo en los últimos tiempos el responsable cubano tiende a actuar en esa dirección.

TABLA 3: FORMACIÓN E INCENTIVACIÓN DEL PERSONAL

Empresa	Plantilla	Selección	Formación	Incentivos
AGUAS HABANA	207 directivos y mandos; 463 técnicos; 137 administrat.; 478 servicios; 1.208 obreros	Contrata y promociona la propia empresa. Estatuto especial relaciones laborales.	Formación propia vinculada al trabajo. Más de 34.000 horas en cursos y más de 4.300 cursantes	Pesos: 40% sobre salario Dólares: fondo 95.000 \$/año, equivale a 3/4 \$/mes y sustituye "jaba" Además: Transporte, vestuario, comida y 20% complemento a formadores. <i>Formación en España y Vehículo propio algún directivo</i>
AGUAS VARADERO	7 directivos; 20 técnicos; 4 administrativos; 7 servicios; 50 obreros	Facilita empresa empleadora. Alguna promoción	Cursos "oficiales" en seguridad laboral, calidad y medio ambiente	Pesos: 20% sobre salario (técnicos 10%) Dólares (sustituye "jaba"): media 25 \$/mes Además: transporte, comidas; <i>Formación en España directivos</i> .
FINANCIERA	3 directivos; 5 técnicos; 2 administrativas; 2 chóferes; 1 limpieza-cocina.	Facilita empresa empleadora. No promoción	Formación propia "informal" a técnicos	Dólares: 12 a 25 \$/mes Además: transporte, comida; <i>Vehículo y celular a directivos; uso vehículo chóferes; alto plus en \$ excepto a chóferes, limpieza y a máximo directivo cubano</i> .
HOTEL	7 directivos; 15 técnicos; 180 resto (unos 150 categoría de obreros)	Facilita empresa empleadora. Promoción interna.	Cursos "oficiales" en actividades del turismo.	Dólares: 10-12 \$/mes (sustituye "jaba") más 25 \$/mes de media (por ausencia de propinas) Además: transporte y comida, <i>Viaje España algún directivo y permisividad hurtos</i> .
COMERCIAL VASCA	2 directivos; 5 técnicos comerciales; 1 administrativa; 1 limpieza-cocina	Facilita empresa empleadora, puede elegir. No promoción	Cursos en suministradoras a técnicos comerciales	Transporte y comida. <i>Directivos y comerciales: vehículo propio, complementos en dólares sobre ventas y dietas viajes.</i>
COMERCIAL MADRID	2 directivos; 3 técnicos comerciales; 1 administrativa; 2 obreros; 1 limpieza-cocina	Facilita empresa empleadora, puede elegir. No promoción	No forma.	Transporte y comida. <i>Complementos en dólares sobre ventas a directivos y comerciales, también dietas y vehículo propio.</i>
INMOBILIARIA	5 directivos; 2 técnicos; 1 administrativa	Facilita empresa empleadora. No promoción	No forma.	Transporte y comida <i>Adquisición preferente vivienda para directivos y complementos en dólares a la plantilla.</i>
QUÍMICA	6 directivos; 18 técnicos (15 comerciales); 7 administrativos; 15 obreros	Facilita empresa empleadora, puede elegir a los técnicos.	Cursos "oficiales" a directivos y técnicos. Cursos propios sobre calidad	Dólares: 15 \$/mes Además: transporte y comida; <i>"Jaba" por 10-15 \$/mes; vehículo propio a directivos y algún comercial.</i>

Fuente: Entrevistas. En cursiva se indican los incentivos no regulados o autorizados.



Por lo que respecta a la *promoción*, es bastante limitada. Hay casos en los que no existe, por la pequeña dimensión de la empresa, incluyendo a Química que recurre a la Agencia Empleadora. En Aguas Habana sí existen mecanismos de promoción formalizados a partir del Comité al que he hecho alusión. En los casos de Aguas Varadero y de Hotel existen posibilidades limitadas de promoción, básicamente por necesidad de sustituir bajas, que se concretan desde la Agencia Empleadora Estatal.

La *formación*, por su parte, es un elemento bastante presente en las empresas estudiadas, en armonía con la línea discursiva de las autoridades cubanas que enfatizan la necesidad de capacitar más a los trabajadores; dado que, aunque los niveles educativos son relativamente altos, las competencias reales no lo son. Sólo en Comercial Madrid y en Inmobiliaria no existe formación. Comercial Vasca forma a sus técnicos comerciales con estancias en las sedes de las suministradoras lo que, además, constituye un mecanismo de estimulación, al situarse esas sedes fuera de Cuba. Financiera también envía a algún técnico a recibir cortos cursos de formación en España para adecuar sus conocimientos y como elemento de estimulación, al tiempo que el máximo responsable español dedica esfuerzos personales a la formación “informal” de esos técnicos. Aguas Varadero y Hotel utilizan la formación que facilitan los órganos oficiales sectoriales sobre aspectos diversos. También lo hace Química para directivos y técnicos, y además desarrolla cursos propios sobre calidad en la producción para todo el personal. Por su parte, Aguas Habana dedica un considerable esfuerzo a la formación. Las miles de horas en que se contabiliza la formación ofrecida comporta un alto coste (cercano a los 50.000 \$/año) y un creciente número de horas por persona: 11 horas en el 2000, 15 horas en el 2002, 16 horas en el 2004. Los cursos son específicos en función de los puestos de trabajo y cubren toda la plantilla. Los de mayor entidad (comercio exterior, contabilidad, etc.) se dedican al personal técnico y, aunque inicialmente buen número de técnicos y directivos se formaron en Barcelona y Alicante, lo costoso de ese mecanismo ha hecho restringirlo extremadamente.

En general, los directivos españoles valoran positivamente el nivel educativo del personal, aunque no tanto su adecuación a las tareas que ha de desempeñar<sup>11</sup>. De ahí, precisamente, los esfuerzos que en la mayor parte de casos se destinan a la formación específica para trabajar bajo los criterios de cada empresa.

Finalmente, los complementos establecidos para estimular el desempeño son la práctica más relevante en términos de búsqueda de la implicación del personal. La *estimulación* o los *incentivos* juegan en todas las empresas un papel muy importante en ese terreno. Cabe distinguir entre ellos dos mecanismos. El primero lo constituyen los estímulos aprobados por las autoridades cubanas, que en el caso de Aguas Habana se concretan con el sindicato. Los segundos (en cursiva en la tabla) se establecen al margen de esa autorización.

<sup>11</sup> El caso de Financiera, a la cual la Agencia Empleadora facilitó una persona para trabajar como chófer y que carecía de permiso de conducir, es flagrante en ese sentido.

Alguno de los estímulos oficialmente reconocidos se han establecido para sustituir a la “jaba” que muchas empresas extranjeras proporcionaban. La “jaba” la constituía un lote de productos que al tener que ser adquiridos en dólares (ahora, en pesos convertibles), son de difícil acceso para el conjunto de la población: jabón, utensilios para el afeitado, artículos para la ducha o el aseo personal, etc. La “jaba” comenzó a distribuirse entre el personal de los hoteles para evitar la sustracción de ese tipo de artículos, y después se extendió en gran número de empresas. Desde el 2001-02 se prohíbe la distribución de la “jaba” y en algunos casos (Aguas Habana, Aguas Varadero, Hotel) se autoriza a sustituirla por un importe mensual en dólares o por aumentar el que ya se tenía aprobado.

Los estímulos autorizados se establecen en dólares para todos los casos analizados, menos para Comercial Vasca, Comercial Madrid e Inmobiliaria que no los tienen aprobados, y también en un incremento del salario en pesos en Aguas Habana y Aguas Varadero. Los importes son variables pero siempre importantes en términos de los salarios percibidos en Cuba. Además, en todas las empresas se cuenta con servicio gratuito de transporte y de comidas para el personal. Esos servicios se dan con mayor calidad que en la media de las empresas cubanas, suponiendo un estímulo adicional y, en el caso del transporte, supone asegurar una puntualidad laboral que la mala situación del transporte en Cuba dificulta para muchas personas.

Los estímulos oficialmente no autorizados son, obviamente, más difíciles de concretar en tanto que algún directivo no es proclive a explicitarlos<sup>12</sup>. Para conocerlos se ha recurrido a más de una entrevista o a más de una fuente de información. La empresa que estimula en mayor medida (y además lo explicita) es Financiera, fundamentalmente complementando en dólares de forma importante los salarios de 9 de sus 13 empleados. Esos complementos existen también en las dos comerciales Vasca y Madrid, en Inmobiliaria e indirectamente en Química con la “jaba”. La disposición de vehículos de la empresa por parte de directivos o comerciales es otro de los complementos no autorizados. Y también suponen un mecanismo de estimulación los viajes de formación a España que algunas empresas ofrecen a directivos, técnicos o comerciales.

Los incentivos comentados no excluyen la existencia de otros, ya que la mayor parte de directivos sin duda reciben complementos en dólares en todos los casos. La excepción es Aguas Varadero, que no dispone de fondos para pagos complementarios y que, por su configuración y por el contrato que la sustenta, es el caso en el que el capital extranjero dispone de menor capacidad de intervención en la gestión de los recursos humanos.

<sup>12</sup> Es, por ejemplo, el caso de la “jaba” proporcionada en Química. Un hecho no reconocido por el director español, pero sí por otros entrevistados y en cuya distribución al personal coincidió en una visita a la fábrica.



## 6. CONCLUSIONES

Las empresas españolas en Cuba presentan una continuidad temporal importante que va más allá de los avatares de la economía cubana. Ninguna de las que se han estudiado se plantea cesar sus actividades en el país, con la excepción de Inmobiliaria obligada por el cierre de su actividad a la participación del capital extranjero. Y son varias (Aguas Habana, Hotel, Química y, parcialmente, Financiera) las que se plantean expandir sus actividades.

Las incertidumbres que pesan sobre la economía cubana no afectan la disposición a continuar con la actividad de esas empresas. Ni siquiera las que derivan de las incógnitas suscitadas por la retirada de la jefatura del gobierno por parte de Fidel Castro, cuya enfermedad ha realizado aquellas incertidumbres. En esa misma línea se ha expresado la Asociación de Empresarios Españoles en Cuba y así lo reafirmaban responsables de Agbar, presente en la empresa de mayor dimensión de las estudiadas, Aguas Habana, y en Aguas Varadero, al asegurar que seguirá con los contratos establecidos (*El País*, 7 agosto 2006). Las perspectivas, pues, son de que las actividades de las empresas españolas continúen e, incluso y en buena parte de los casos analizados, tiendan a incrementarse.

Y eso sucede a pesar de los elevados costes laborales que asumen las empresas estudiadas en Cuba y del escaso o nulo apoyo recibido de las autoridades económicas españolas. De hecho, todas las empresas que forman parte de este trabajo afrontan unos salarios altos si los comparamos con los de otros países latinoamericanos. Pero, además, todas aumentan los salarios atribuidos por las autoridades cubanas con complementos, en dólares o por otras vías, que no hacen sino aumentar considerablemente esos costes.

La gestión de los recursos humanos que siguen las empresas españolas en Cuba no es la misma que siguen en España en términos de incentivar el desempeño laboral. Sin duda, algunas de esas empresas ofrecen en España complementos al margen de lo establecido en convenio, especialmente para los directivos o para el personal considerado estratégico. Pero la generalización de esos complementos y, sobre todo, la magnitud que alcanzan en términos de los salarios cubanos, se entiende sólo desde la perspectiva del deseo de mantener la presencia de su actividad empresarial en Cuba. Esa actividad, por otra parte, se ve apoyada por la buena marcha de las empresas, así como por el rendimiento laboral que obtienen de unas plantillas que se implican en el trabajo a través de los mecanismos de estimulación que aplican.

Finalmente, el deseo de continuar desarrollando la actividad en Cuba guarda relación con los beneficios obtenidos en un mercado relativamente limitado, pero en expansión. De este modo, los resultados obtenidos de la investigación muestran que las empresas españolas se ciñen por los objetivos de rentabilidad y beneficios, que son los que guían sus actividades en Cuba como en España. Unos objetivos que, en general, se ven acompañados por el éxito; a pesar de las dificultades que se han ido indicando y a pesar, también,

de que se consiguen aumentando notablemente los relativamente altos costes de la fuerza de trabajo que fija la reglamentación cubana.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AA.VV. (1998): *Economía cubana: del trauma a la recuperación*, Pueblo y Educación, La Habana.
- Aguilar, A. (1998): "Repercusión de la ley Helms-Burton en la economía cubana", *Cuba Investigación Económica*, 2.
- Aguilar, A. (2003): "Las relaciones económicas entre Cuba y los Estados Unidos de América: enfoques y valoraciones sobre sus perspectivas", *Cuba Investigación Económica*, 1-2.
- Alhama, R.; Alonso, F. y Cuevas, R. (2001): *Perfeccionamiento empresarial: realidades y retos*, Ciencias Sociales, La Habana.
- Bohemia (2002): Entrevista a Pedro Ross, secretario general de la Central de Trabajadores de Cuba, *Bohemia*, 9.
- Cata, E. (1998): "Las relaciones laborales en Cuba", en AAVV (1998): *Cuba: Sociedad y Trabajo*, Ajuntament de Barberà del Vallès, Barcelona.
- Central de Trabajadores de Cuba (1992): "Las asociaciones económicas creadas entre entidades cubanas y extranjeras y su repercusión en la economía cubana y el nivel de ingreso de los trabajadores", CTC, La Habana.
- CEPAL (2006): *Informe Preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2005*, CEPAL.
- CITUDAL (2007): *Serie Panorama Estadísticas*, disponible online en: <http://www.utal.org>
- Espina, M. y Nuñez, L. (1996): "Caracterización de los trabajadores por cuenta propia", *Comisión de Actores Sociales, Planificación hasta el 2000*, CIPS, La Habana.
- Giráldez, E. (2003): *La internacionalización de las empresas españolas en América Latina*, Consejo Económico y Social, Madrid.
- Ley de la Inversión Extranjera (1995), Editora Política, La Habana.
- Marquetti, H. (2001): *Cuba: reformas estructurales en los años noventa*, CEEC, La Habana.
- Marquetti, H. (2002): "Cuba: importancia actual del incremento de las exportaciones", en *La economía cubana en el 2001*, CEEC, Universidad de La Habana, Friedrich Ebert, La Habana.
- Ministerio de Inversión Extranjera y Colaboración (MINVEC) (varios años): *Informe anual*, MINVEC, La Habana.
- Ministerio de Educación (2001): *Dirección por objetivos, Dirección estratégica de Recursos Humanos*, Ministerio de Educación, La Habana.



- Morales, A. (2003): "Una alternativa de modelo de gestión estratégica de recursos humanos", *Cuba Investigación Económica*, 3-4.
- Ofcomes (varios meses 2003-05): *Información comercial*, Oficina Comercial de la Embajada de España en La Habana, La Habana.
- Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) (varios años): *Anuario Estadístico de Cuba*, ONE, La Habana.
- Panorama Económico-Social de España (2006): *Boletín* n.º 138, octubre de 2006.
- Pérez Betancourt, A. (2001): "Entrevista", *Ciencia, Innovación y Desarrollo*, 6(2).
- Pérez Betancourt, A. (2002): "Entrevista", *Trabajadores*, órgano de la Central de Trabajadores de Cuba, n.º 38.
- Pérez-López, J.F. (2007): "The Cuban Economy in 2005-2006: The End of the Special Period?", *XVI Annual Meeting of the Association for the Study of the Cuban Economy*, disponible online en: <http://lanic.utexas.edu/project/asie/publications/proceedings.htm>
- Reglamento para la aplicación de la política laboral y salarial en el Perfeccionamiento Empresarial, *Decreto Ley* n.º 187, 18-08-1998, La Habana.
- Rodríguez, J.L. (2006): *Informe sobre los resultados económicos del 2005 y el Plan Económico Social para el 2006 presentado a la Asamblea Nacional del Poder Popular* por José Luis Rodríguez, Ministro de Economía y Planificación, disponible online en: [www.cubagob.cu](http://www.cubagob.cu).