

# El Liderazgo Ético como una alternativa necesaria en la cultura organizacional cubana

**Zenaida López Borges**

[zech@fmec.ucf.edu.cu](mailto:zech@fmec.ucf.edu.cu)

**Kisimira Díaz Machado**

[kisi@fmec.ucf.edu.cu](mailto:kisi@fmec.ucf.edu.cu)

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

## Introducción

En la era actual el sistema empresarial constituye un fenómeno de gran complejidad, pues demanda cambios importantes en los modelos gerenciales de las organizaciones. En consecuencia, los conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos deben corresponderse con las nuevas exigencias internas y externas que implican estos tiempos. Los modelos de dirección y liderazgo en el contexto contemporáneo no priorizan únicamente la dimensión técnica, cuantitativa y operativa de la empresa, sino que asume como requisitos indispensables el carácter esencialmente humano como factor determinante dentro del contexto organizacional, es decir, consolida el componente cualitativo y estratégico centrado en el aprendizaje y el logro de la excelencia, basada en los valores de la comunidad empresarial.

La Ética Empresarial conocida también como Ética de la Dirección es un término muy nuevo en el mundo, nace en la sociedad occidental y está muy ligado a la evolución de las empresas de mayor desarrollo, en principio surge como una necesidad de la empresa para estar más cerca de sus miembros; lograr un mayor compromiso del empresario con el consumidor y con la comunidad; ofreciendo servicios de calidad sin perjudicar a la sociedad y relacionada con la honestidad para alcanzar un equilibrio de responsabilidad entre el líder empresarial y sus colaboradores.

La dimensión ética empresarial consiste en una espiritualización de la vida económica donde se integren valores y se persiga el reconocimiento, además propone autonomía, solidaridad, tolerancia activa en una propuesta para hacer más segura la empresa en el mercado y más seguro a sus trabajadores. Esta temática se corresponde en la realidad económica de Cuba con la nueva renovación que lleva a cabo el Sistema Empresarial Cubano denominado Perfeccionamiento Empresarial y que representa un proyecto de sólido basamento ético referido a la empresa, pues su máxima radica en garantizar al hombre igualdad y justicia social dentro de la misma con arreglo a su trabajo, creando a su vez las condiciones para incrementar la producción y los servicios y así lograr una calidad que se corresponda con la eficiencia y la competitividad que prevalece hoy en el mundo y que es necesaria para insertarse en el mercado internacional.

## Cultura Empresarial, Liderazgo Ético y Perfeccionamiento Empresarial.

### ▪ *El Liderazgo en Cuba*

Las tendencias actuales también han influido sobre el sistema de dirección cubano. Debido a este fenómeno ha sido necesaria la búsqueda de nuevas alternativas en cuanto a organización y dirección de la economía, así como la reestructuración de los métodos de funcionamiento de organismos y empresas existentes y la creación de otros. Por esta razón, se han realizado investigaciones con el fin de hacer una exploración del comportamiento del directivo cubano contemporáneo, a los efectos de favorecer los cambios encaminados a superar las brechas que les impiden avanzar hacia su inserción competitiva en el entorno contemporáneo.

Teniendo en cuenta las exigencias de la nueva época empresarial y sobre la base de las investigaciones realizadas al respecto, Ingrid Lo Giudice destaca un grupo de atributos que deben poseer los líderes empresariales, entre los que se destacan: “la voluntad y el dinamismo, el pensamiento estratégico creador, la filosofía de aprendizaje constante, la capacidad de análisis, un elevado espíritu crítico, una actitud

proclive al intercambio de criterios, al trabajo de equipo y a la educación de sus subordinados, así como la consolidación de la fuerza de su ejemplo personal”<sup>1</sup>.

A través de investigaciones también se ha constatado la existencia de un conjunto de brechas que se interponen en la consecución de ese perfil deseado de directivo y que constituyen importantes retos a vencer en las organizaciones actuales. Entre estas limitaciones se pueden citar: “la excesiva estructuración y reglamentación, el poco margen al desarrollo de la iniciativa y la creatividad, el énfasis en el control dentro del proceso administrativo, la ausencia de prioridades en el proceso de cambio, el bajo nivel de trabajo en equipo, así como la falta de preparación gerencial”<sup>2</sup>.

En Cuba, los equipos directivos se han desarrollado en organizaciones demasiado estructuradas, donde la gran mayoría de los procesos giran alrededor de las disposiciones del directivo aún cuando estas sean de origen individual, lo que implica un liderazgo marcado por el autoritarismo y paternalismo. Es por eso que en las empresas cubanas hoy se hace muy difícil asimilar dimensiones tales como la aportación al equipo; la orientación al aprendizaje; así como el desplazamiento del interés individual hacia posiciones que reflejen la búsqueda de objetivos comunes. En tal sentido, la formación de los directivos como figuras impulsoras juega un papel de incalculable valor para estimular las transformaciones que el país demanda. Todo lo expuesto manifiesta que Cuba debe enfatizar en la búsqueda y formación de administradores líderes, que cumplan con las condiciones que exige el nuevo despegue económico en el cual está implícito como fenómeno impulsor el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Los trabajadores cubanos, requieren para su satisfacción laboral, independientemente de sus características propias como país los factores subjetivos que mueven al hombre moderno, que son los mismos dondequiera que éste: la motivación, por su parte, es un factor trascendente en la esfera empresarial y humana y no se puede ver suscrito a un contexto particular.

El liderazgo ha sido definido desde muy diversas aristas, donde en cada definición resaltan elementos relevantes que caracterizan a los diferentes líderes. Sin embargo cada contexto posee características propias que la distinguen y en relación con ello los conceptos, procesos y etapas siempre se adecuan y responden al entorno donde se manifiesta.

Hablar de liderazgo en la empresa cubana es un fenómeno complejo. Existen muchas definiciones acerca del tema. Muchos consideran la acción de dirigir como un proceso que ejecutan los dirigentes o directivos o los jefes o cuadros, o la acción de lograr que otras personas hagan algo en función de obtener determinados objetivos propuestos, muchos le otorgan prioridad a la fuerza moral del directivo cuando ejerce sus funciones, y en su vida diaria.

Armando Betancourt en su libro sobre el directivo cubano recoge entre la definición de liderazgo la que considera que “Dirigir es la acción de lograr que otras personas hagan algo en función de tener determinados objetivos o resultados propuestos”<sup>3</sup>.

Complementada con otros criterios como que en la acción de dirigir intervienen otros factores o menos importantes como “recursos materiales y financieros”<sup>4</sup>. Puesto que a pesar de que el factor humano es crucial, sin los recursos materiales y financieros es imposible lograr objetivos.

Aunque para la mayoría de los estudiosos del tema y la opinión basada en la experiencia de directivos empresariales cubanos, la motivación que sean capaces de suscitar los líderes en sus colaboradores

---

<sup>1</sup> Lo Giudice Expósito, Ingrid. Liderazgo: Evolución y Actualidad. Tomado De: <http://www.calidad.org>, 12 de febrero de 2004.

<sup>2</sup> Ídem.

<sup>3</sup> Pérez Betancourt, Armando. El directivo y la ideología organizacional cubana.—La Habana: Editorial Ciencias, 2003.— p-10.

<sup>4</sup>Ídem.

para cumplir las tareas de la empresa, es un imperativo de primer orden. Para el directivo cubano es esencial además desarrollar una acción empresarial directiva de modo planificado y estratégico.

Una nueva diferenciación donde se resuman todos estos aspectos sería “Dirigir es la acción consciente y premeditada que ejerce un jefe sobre un grupo de personas, a fin de lograr en estos la motivación necesaria para obtener resultados u objetivos previstos con la mayor racionalidad en el uso de los recursos materiales y financieros disponibles.”<sup>5</sup>

Un líder es considerado como “una persona con cualidades especiales que lo distinguen del resto del grupo logrando planificar sobre ellos de manera tal que los arrastra al cumplimiento de una misión”<sup>6</sup>. O sea el líder debe reunir cualidades innatas que fortalecidas por el entorno social en que se desenvuelva lo lleve a colocarse en posición de líder y jefe en una organización determinada. Sin embargo según criterios de algunos especialistas refiriéndose al líder empresarial ideal para la empresa cubana : “El líder es una persona con cualidades humanas, políticas y morales superiores que logran desarrollar una influencia decisiva sobre las personas integrantes del grupo, a fin de que todos compartan las responsabilidades por los éxitos y fracasos de este.”<sup>7</sup>

Sin embargo esta definición trae aparejada la polémica acerca de que un jefe no necesariamente es líder. En el contexto cubano por las características generales político-ideológico, la mayoría de los directivos se proyectan y reafirman como tales producto de el trabajo que han desarrollado, de sus cualidades como cuadros, así como su prestigio y capacidad, lo que hace que en muchos casos el jefe y el líder coincidan, aunque no siempre. En Cuba por la forma de selección, los jefes muchas veces son líderes. Considerando todos los elementos distintivos de la acción directiva cubana, se puede hablar en concepto de liderazgo para Cuba cuya esencia se definiría como: “El liderazgo es la capacidad que posee una persona con cualidades humanas, políticas y morales superiores. Que domina el objeto de dirección a fin de lograr desarrollar una influencia decisiva en la motivación de sus colaboradores para que se comprometan, trabajen y alcancen metas difíciles en función del objetivo común.”<sup>8</sup>

Por tanto en Cuba un líder empresarial debe llevar implícito patrones rectores de sus acciones, dentro de ellos están los elementos motivacionales, imprescindibles estos para alcanzar la excelencia. Los factores de la motivación para el líder mismo implican imprimirle amor y dedicación a su acción además cuando un jefe se supera y preocupa por motivar a sus colaboradores, por erigirse como ejemplo, a creer en su trabajo y generar confianza en sí mismo y hacia las personas que dirige se está forjando el camino para convertirse en un líder , por supuesto que este desarrollo está condicionado por la cooperación e interrelación que existe entre los diferentes niveles de dirección dentro de cada organización. Un líder de un subsistema o departamento en una empresa puede no alcanzar metas resultados si su labor e iniciativas se ven frenadas o ignoradas por el líder de mayor jerarquía o sea el director general de la empresa o gerente.

Sin embargo un factor importante que se corresponde con las exigencias y cambios del nuevo sistema empresarial cubano referido a las características del líder se trata de la información, un líder para dirigir bien, además de los factores antes mencionados necesita contar en su haber con información complementaria que le permita tener idea del proceso del cual es un actor imprescindible.

Un tema muy chocante en lo respectivo al tema del liderazgo en Cuba lo constituye la centralización y mandato vertical del poder. Dentro de los aspectos estratégicos para perfeccionar el modelo organizacional cubano están los : macroeconómicos, los macroeconómicos y los de remuneración. “La administración por mandato vertical limita la iniciativa de la empresa y tiende a la autarquía de la

---

<sup>5</sup> Ibidem, p.11.

<sup>6</sup> Ibidem, p.14.

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Idem..

producción. Si la autoridad fluye de arriba hacia abajo y solo está respaldado por el derecho administrativo los vínculos tienden a perderse.”<sup>9</sup>

La reorganización del sistema empresarial a partir de 1999 y todos los nuevos modos de gestión, control y dirección significaron pasos decisivos para la descentralización del poder empresarial, pero aún es necesario perfeccionar los métodos y estrategias que puedan llevar al fortalecimiento del proceso de la empresa cubana en Perfeccionamiento Empresarial. También se puede hablar de los intereses como motor de las relaciones económicas, que constituyen la cuerda interna que activa el funcionamiento de los mecanismos económicos. Esta nueva renovación empresarial cubana trae aparejada como propósito clave la motivación individual, para luego compatibilizar los intereses individuales, con los intereses generales de la sociedad. Es necesario que los intereses colectivos prevalezcan sobre los intereses más particulares.

Es por eso a veces difícil desempeñar una acción de liderazgo convincente y motivadora puesto que en muchas ocasiones los directivos empresariales no cuentan con las facultades y recursos para cumplir su misión, o aplicar una dinámica empresarial que corresponde a las peculiaridades de la empresa. Estos limitantes sitúan al líder en situaciones incómodas con respecto a la credibilidad de sus acciones por parte de los colaboradores.

Dentro de las principales características del líder empresarial cubano, según algunos investigadores y directivos basados en su experiencia son: “la integridad, que es igual a decir honestidad, honor, decoro, vergüenza, fidelidad a la patria, austeridad, modestia.”<sup>10</sup>

Debe ser creativo, realista, tener una visión panorámica, esta última en el sentido de mirar al futuro y escoger el camino correcto, debe generar confianza, ser valiente, audaz, perseverante, exigente, justo, sensible, porque “nadie puede ser líder en soledad, necesita liderar gente, y esa gente tiene que sentir esa sensibilidad humana porque se dirigen a seres humanos”<sup>11</sup>. Además debe manifestarse como integral, en sentido de dominar los elementos del sistema empresarial, así como relaciones humanas.

El líder empresarial cubano, y como característica común con los objetivos del liderazgo a nivel mundial debe tener proyección al éxito, por supuesto que este precepto no debe considerarse como una meta desenfrenada a cumplir a corto plazo en detrimento del factor humano, sino que es alcanzar el éxito siguiendo comportamientos éticos y morales social y humanamente aceptables. Para tener éxito es imprescindible saber exactamente que quiero hacer, hasta donde se quiere hacer, etc. Tener éxito implica fijar metas reales, actuar en equipo así como adquirir sentido de pertenencia por la organización. Betancourt recoge dentro de los criterios de su libro apuntes acerca de alcanzar el éxito en la empresa cubana, especificando que se llega a término feliz cuando las acciones se ejecutan visualizando la empresa como un sistema.

Donde buenos jefes, en el caso cubano con grandes probabilidades de ser buenos líderes, contribuyen a una buena organización de la producción de bienes y servicios, a una buena disciplina y por tanto buena atención al hombre a través del control de un adecuado mecanismo de incentivación, pagando por los resultados reales de la producción.

Otra característica esencial para el éxito es la comunicación o sea “dejar que cada quien tome su iniciativa y se comprometa a resolver algún problema, dejar que fluyan las críticas y las ideas en función de mejorar todo el trabajo empresarial”.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso que tiene como objetivo fundamental: incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad de la empresa estatal cubana. Universidad de la Habana, Documento impreso.[s.p.], 1999.

<sup>10</sup> Pérez Betancourt, Armando. El directivo y la ideología organizacional cubana.—La Habana: Editorial Ciencias, 2003.— p.34.

<sup>11</sup> Íbidem, p.35.

<sup>12</sup> Íbidem, p-41.

Consiste además en la capacidad de inspirar a los demás a través del ejemplo personal, de reconocer los méritos de sus colaboradores, de generar disciplina, fomentar la autocritica dentro de los equipos de dirección, etc.

Por tanto, es preciso que el sistema empresarial cubano implemente de modo estratégico y escalonado, un estilo de liderazgo basado en las recientes tendencias tratadas, lo que redundará en beneficio de las organizaciones y la sociedad cubana, pues preparará más para cubrir la necesidad que tiene el país de abrirse a nuevos mercados, así como la entrada de nuevas inversiones extranjeras que estimulen la economía cubana. Y por sobre todo el presupuesto de que el hombre estará situado en el centro como autor de todo un proceso, lo que aumentará el nivel de motivación de los trabajadores además de alcanzar una mayor eficacia como es el propósito del Perfeccionamiento Empresarial y poniendo en práctica un liderazgo ético sólido. Es concebir un líder con quienes los subordinados se sienten a gusto trabajando, que se caracterice por sus valores, que vea a su subordinado como un igual, que lo comprenda, que busque no sólo el bienestar individual, sino el del equipo, un líder con deseo de mejora continúa. Un líder emocionalmente inteligente y de comportamiento ético que contribuya a la inteligencia, salud y aun a la virtud de la organización.

Es preciso reestructurar el sistema de gestión empresarial, porque los directivos cubanos de hoy aplican “las vigentes” ideas casi tan viejas como el propio ser humano, pero al mismo tiempo, están muy atentos a los nuevos postulados que tributan a favor del liderazgo y desde luego, a la cultura y estilo de dirección de sus empresas. Es decir solo falta un mecanismo de funcionamiento mediante el cual los directivos dejen de encasillarse y adopten posiciones más éticas y eficaces para la empresa y para sus trabajadores.

### **Conclusiones**

Luego de realizar un análisis exhaustivo de la problemática objeto de investigación, sobre la base de los supuestos teórico-epistemológico, se pueden declarar los siguientes enunciados a modo de conclusiones:

- Existe una evidente contradicción entre el objetivo y del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial y la metodología de su implementación.
- Persiste la rígida estructuración o centralización del mando por parte de los organismos superiores, lo cual no es una característica exclusiva de una identidad, pues está declarada como una contrariedad del Sistema Empresarial Cubano, por lo cual las disposiciones empresariales continúan siendo prerrogativas y verticalizadas.
- Los procesos que no se enmarcan en cuestiones económicas son atendidos con diferencia respecto a los económicos, concediéndole a los últimos mayor relevancia.
- Se hace necesario acoger modelos y estilos de liderazgos fortalecidos desde la ética, y sobre todo encaminado a implementar los presupuestos de la Cultura Ética Empresarial en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

## Bibliografía

- Barrio, Cipriano. Las tres culturas y una más/Cipriano Barrio.— En su: Ciencia, Tecnología, Sociedad y Cultura en el cambio de siglo.—Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, 2001.—p.100-177
- Bass, Bernard M. Leadership and performance, beyond expectations. Tomado De: <http://www.bookfinder.us/review2/0029015006.html>, 12 de febrero de 2004.
- Blanco, Humberto. El cambio en las organizaciones. Material presentado como apoyo a la Maestría en Consultoría Gerencial/ Humberto Blanco.—[s.l:s.n], 1999.—25p.
- Bolívar, Antonio. La evaluación de valores y actitudes/ Antonio Bolívar.—Madrid: Editorial Grupo Anaya, S.A., 1998.—223p.
- Ciulla, Joanne.¿Por qué la ética es importante en el liderazgo?/ Doménec Melé: En: Raíces éticas del liderazgo.—España: Ediciones Universidad de Navarra, 2000.— p.41-52.
- Cortina, Adela. Ética de la empresa/ Adela Cortina.—Madrid: Editorial Trotta, S.A., 1998.—152p.
- \_\_\_\_\_. Rentabilidad de la ética para la empresa/ Adela Cortina.—España: Editorial Trotta, S.A., 2000.—1117p.
- Crosby, Philip. Los principios absolutos del liderazgo/ Philip Crosby.—México: Editorial Prentice may, 1996.—144p.
- Cuba. Grupo Nacional del Perfeccionamiento Empresarial. Bases del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa estatal cubana/ GNPE.—La Habana: [s.n.], 1999.—[s.p.].
- \_\_\_\_\_. Ministerio de Educación Superior del Management/ MES.—La Habana: [s.n.], 1999.— [s.p.].
- Gutiérrez, Orlando. El cambio Organizacional/ Orlando Gutiérrez.— En su: Consultoría gerencial y cambio organizacional.—La Habana: [s.n.], 2000.—t.1
- Lage, Carlos. Reunión de directores de empresas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial, Centro de Convenciones Pedagógicas, 12 de junio de 2000.
- Lo Giudice Expósito, Ingrid. Liderazgo: evolución y actualidad. Tomado De: <http://www.calidad.org>, 12de febrero de 2004.
- Moreno Ramírez, Ángel. Evaluación del impacto de la formación de los directivos en las instalaciones turísticas. Apuntes 8 (La Habana), : 27-35, julio-diciembre de 2003
- Pérez Betancourt, Armando. El directivo y la ideología organizacional cubana/ Sociales, Armando Pérez Betancourt, Carlos Díaz Llorca.—La Habana: Editorial Ciencias, 2003.—345p.