



# LIDEREANDO EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

Autor: Lic. Julio A. Cabrera Rodríguez. Profesor Grupo Técnicas de Dirección.  
Universidad Agraria de La Habana.

La experiencia cubana del perfeccionamiento de la empresa estatal socialista inicia una nueva etapa en el desarrollo económico del país. El Proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo fundamental *“incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores”*.<sup>1</sup>

Buscar un concepto único que abarque todo lo concerniente a la **competitividad** es una tarea ardua teniendo en cuenta la amplia utilización que se le da al término en la actualidad; no obstante, siempre indica un creciente interés por el mejoramiento del desempeño y de los resultados organizacionales, *“la capacidad, ya sea de una empresa, sector o nación, de mantenerse en el mercado y desarrollarse”*.<sup>2</sup>

De hecho, el término competitividad agrega una concepción nueva para el desempeño de nuestras organizaciones y, en consecuencia, nos conduce

necesariamente al cambio de los paradigmas que hasta el momento se han empleado a la hora de plantearnos estrategias de desarrollo económico.

El proceso de cambio hacia una organización nueva, que no significa el abandono y preceptos fundamentales tradicionales; sino el equilibrio con nuevos valores de continuidad y creatividad, debe transitar por una serie de etapas o pasos que puedan conducirla a alcanzar las transformaciones proactiva esperadas.

Kotter plantea ocho pasos esenciales:

## 1. Establecer un sentido de urgencia.

Si no se establece un sentido de urgencia, no se obtendrá la cooperación necesaria de las personas que no entregarán todo su esfuerzo ni renunciarán al status quo al que han estado sometidos y adaptados.

## 2. Crear coalición guía.

La imposibilidad de que un individuo aislado pueda iniciar, desarrollar y concluir un proceso de cambio, exige la creación de una coalición guía integrada por individuos idóneos en los que se confíen y establezcan objetivos compartidos para alcanzar el estado deseado.

<sup>1</sup> Bases generales del Perfeccionamiento  
Empresarial, p:2

<sup>2</sup> Calderón, L: El factor liderazgo en la  
competitividad de las organizaciones cubanas, p: 4

3. **Desarrollar una Visión y una estrategia.** El establecer una correcta Visión facilita establecer la dirección del cambio, motiva a los protagonistas de la organización y coordina el trabajo de las personas de forma rápida y eficiente; todo lo cual facilita la elaboración de estrategias que permitan realizar las acciones necesarias para alcanzar un fin determinado.
4. **Comunicar la visión de cambio.** La sensación de conocer el rumbo y los objetivos compartidos por la mayoría de las personas que participan en la organización sirve de motivación y elemento coordinador de las acciones que dan lugar a las transformaciones.
5. **Facultar a un amplio grupo de personas.** El apoyo de una gran número de personas es necesario para que se produzca un cambio organizacional, pero deben estar facultadas para actuar contra las barreras que se interponen para alcanzar la Visión. La facultad de las personas viene dada por la comunicación que se les hace llegar acerca de la Visión lógica que le permita accionar con facilidad para lograr los objetivos, desarrollar su capacitación, habilidades y actitudes adecuadas; la posibilidad de actuar sin restricciones innecesarias y la existencia de un sistema de información compatible con la Visión.
6. **Generar triunfos a corto plazo.** Los grandes cambios corren el riesgo de no realizarse si no se cumplen metas a corto plazo, puesto que se pueden ir observando logros puntuales que tengan relación directa con el proceso de cambio. La comunicación adecuada de los triunfos a corto plazo permite comprobar la marcha del proceso de transformación y hacer los ajustes necesarios de la Visión y las estrategias. Son un impulso para

demostrar la factibilidad de las ideas dirigidas a ejecutar los cambios.

7. **Consolidar los logros y producir más cambios.** La obtención de logros a corto plazo no significa que ya esté realizado la mayor parte del trabajo; hasta tanto no se enraíce la cultura organizacional, la necesidad de nuevos cambios se acentúa; puesto que sobrevalorar los logros prematuros nos pueden conducir inevitablemente a que se detenga el proceso y a su fracaso definitivo.
8. **Afianzar los nuevos enfoques en la cultura.** Los cambios obtenidos, la nueva conducta debe introducirse e imprimirse en las normas sociales y en los valores compartidos de la organización. Sólo cuando se llega a apreciar como una nueva forma de hacer las cosas, es cuando el cambio se ha producido y pasa a formar parte de la cultura organizacional.

Como puede apreciarse, en el proceso de cambio actúan factores objetivos y subjetivos y entre los últimos, el factor liderazgo cobra una importancia decisiva. Téngase en cuenta que en una transformación exitosa hay de un 70 a 90 por ciento de liderazgo y sólo de un 10 a 30 por ciento de dirección. No se trata de dirigir el cambio, sino, irrefutablemente, de liderarlo. De manera que la cuestión clave para los cambios organizacionales en la coyuntura actual es la efectividad de su liderazgo. *“La empresa con un sólido liderazgo tiene la oportunidad, en un entorno verdaderamente competitivo, de pulverizar a sus competidores”.*<sup>3</sup>

En estas circunstancias puede aceptarse que existan líderes que no ocupan cargos de dirección; pero no debe suceder que un cuadro dirigente no se transforme en un líder organizacional: *“Los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución*

---

<sup>3</sup> Kotter: *El factor liderazgo*, p:151

de los objetivos en el proceso de implantación del sistema de gestión empresarial, dado que sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio, así como la constancia en la evaluación de los resultados, contribuyen decisivamente al logro de las metas propuestas y a la creación de la responsabilidad colectiva por el éxito de dicho proceso". 4

Los líderes que se pretenden para las organizaciones competitivas deben reunir determinadas aptitudes, rasgos y convicciones que les permitan encaminarlas hacia su realización total.

La esencial tarea del líder concierna al desarrollo de una Visión compartida que impulse la orientación a largo plazo y cree las condiciones para el aprendizaje constante; mediante el cual los actores del cambio puedan abordar productivamente las situaciones críticas que se afrontan. Una organización sólo puede acogerse a un proceso de cambio cuando la guía su clara Visión, cuando comparten valores y se encaminan al cumplimiento de la Misión que condicione el diseño organizacional. Las organizaciones exigen líderes capaces de estructurar sistemas, políticas y estrategias. La capacidad de integración de estos elementos permite articular las partes internamente, conectadas con el ámbito externo.

Un factor determinante en el desempeño del líder es su capacidad para comprender y vincular el trabajo individual y grupal, de manera que interactúen el pensar y el hacer de cada hombre y el pensar y hacer colectivo, para aprovechar el potencial intelectual de las personas a todos los niveles: *"Para propiciar y desarrollar la más amplia participación de todos los trabajadores y que se constituya en elemento de organización y dirección empresarial, el proceso de la toma de decisiones debe utilizar el análisis y la*

*discusión colectiva de los asuntos que se seleccionen, sobre la base de la más amplia información y la comunicación adecuada, deben combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva."*5

El **arte** del liderazgo conduce a una adecuada evaluación de actores y necesidades de cada situación y el diseño de estructuras y estrategias adecuadas al momento y al lugar.

El líder organizacional debe ser capaz de integrar la Visión, los valores, la Misión, el pensamiento sistémico; aprovechar la inteligencia individual y grupal, para, de esta forma; contribuir a que las organizaciones evolucionen y formen parte de una propósito mayor que apele a necesidades más elevadas y alcancen una nueva perspectiva, de manera que contribuyan a introducir aprendizaje, nuevos cambios y los capacite para afrontar los múltiples problemas que encara la sociedad: *"El Perfeccionamiento Empresarial es una proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que posibilita lograr de forma sistémica un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos."*6

En una interesante investigación realizada acerca del factor liderazgo en la competitividad de las organizaciones cubanas,7 decenas de directivos encuestados coincidieron en considerar un estado deseado en el cual los líderes deben caracterizarse por:

- Gozar de reconocimiento.
- Alto grado de creatividad.
- Flexibilidad ante las decisiones tomadas.
- Adecuada comunicación.
- Espíritu participativo.
- Consciente de la responsabilidad individual.

---

4 Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, p: 2

---

5 Idem, p: 2

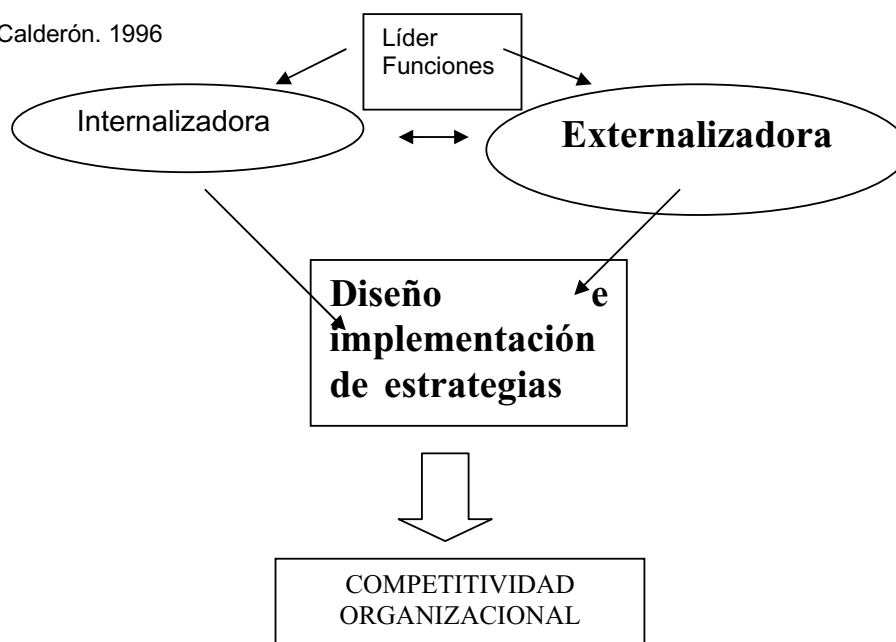
6 Idem, p: 3

7 Calderón, L: Ob cit, p:34

- Comprensión de la necesidad de autosuperación y la de sus subordinados.
- Disposición a asumir riesgos.
- Complejidad cognitiva
- Clara proyección de futuro.

Las peculiaridades antes mencionadas podemos resumirlas en el siguiente esquema:

Fuente: L. Calderón. 1996



Como **función internalizadora** puede entenderse la influencia que se ejerce sobre los hombres en la organización para lograr la interacción y su desarrollo integral con el fin de que intervengan en el diseño e implementación de estrategias.

Por su parte, la **función externalizadora** se basa en el análisis, estudio de la acción e influencia de factores externos que inciden en las estrategias propuestas y en las metas organizacionales.

Ambas funciones se interrelacionan en la medida en que el líder logra dirigir adecuadamente los recursos humanos para conducirlos hacia la Visión y sean capaces de transformar el entorno y, en fin, lograr el cambio. De este forma, también los líderes aprenden.

Hemos tenido la posibilidad de participar directamente en la implantación del proceso en algunas empresas de diversos sectores de la economía: en todos ha primado la comprensión de la urgencia de las transformaciones que deben realizarse.

Los diagnósticos realizados reflejan los variados y múltiples problemas que presentan estas organizaciones; la mayoría de ellos son de carácter interno, sus soluciones dependen en gran medida del factor humano y la mayoría están incluidos en los subsistemas de Métodos y Estilos de Dirección, Contabilidad, Organización de la Producción y los Servicios y Atención al Hombre.

Todo lo cual nos indica la necesidad de contar con líderes que sean portadores de las características antes mencionadas y capaces de establecer métodos y estilos de dirección compatibles con la nueva cultura organizacional que se va gestando; aptos para controlar estrictamente los recursos contables y financieros, capacitados para organizar adecuadamente la producción y los servicios, convertirse en acuciosos observadores para detectar con anticipación los múltiples problemas que puedan surgir, ser comprensivos e intuitivos ante las necesidades individuales y colectivas para su satisfacción.

Estas y otras peculiaridades pueden identificar el liderazgo en las empresas involucradas en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial; no obstante, no pueden reducirse a un sencillo listado; la complejidad de los factores que interaccionan en los procesos determinan, en última instancia, el estilo de liderazgo pertinente para cada organización.

La comprensión de que el proceso debe tener un carácter sistémico y sistemático es un aspecto clave para poder cumplir con la necesaria exigencia del mejoramiento continuo donde todos los actores estén involucrados en un liderazgo participativo que conduzca a las organizaciones al estado deseado: al cumplimiento de su Misión y a alcanzar

los sueños organizacionales estructurados en su Visión.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Arenas Bautista**, Patricia y col.: El desarrollo de la Psicología Organizacional en Cuba. CIPS, Ciudad de La Habana, 1998.
- **Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.**
- **Calderón Milián**, Lilliam: El factor liderazgo en la competitividad de las organizaciones cubanas. Tesis de Maestría. CETED, Ciudad de La Habana, 1996.
- **Cloke, Kenneth** y col.: Humanizando el puesto de trabajo: Manual para el cambio organizacional. CETED, Ciudad de La Habana, 1996.
- **Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.**
- **Davis, Keith** y col.: El Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional, 1985.
- **Folleto Gerenciales.** Año I, No VI, Junio, 1997.
- **Porter, M.:** La ventaja competitiva, Plaza y Jones, Barcelona, 1991.
- **Resolución Económica del V Congreso del PCC.**
- **Stoner, J.A.** y col.: Administración. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., 1997.
- **Temáticas Gerenciales Cubanas.** Compendio. , MES, Ciudad de La Habana, 1998. 