



LO MISTICO Y REAL DEL EMPRESARIO CUBANO

Msc. Teresa Cruz Cordero. Consultora Gerencial. Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEECE). Universidad de La Habana.

Por la cuantía y profundidad de las tareas que se plantean en los procesos gerenciales pudiera pensarse que el empresario y sus más cercanos colaboradores tienen que ser genios, constructores muy talentosos o héroes sobredimensionales para llevar a cabo las estrategias y tomar las buenas decisiones.

Es común escuchar en este sentido, desde posiciones de platea alta, juicios críticos y de exigencias del empresario como algo que tiene que ser estrictamente un modelo, poco enmarcado en lo normal o de configuración extraterrenal que sobre todas las cosas no tiene derecho a equivocarse, a errar.

Estas percepciones de algunas personas, generalmente no comprometidas con los objetivos de la organización, no es condición necesaria ni siquiera válida, pueden además tener consecuencias nocivas para el directivo y la entidad, pues la crítica velada o la realidad encubierta sólo hacen perdurar las desviaciones, acentuar un ideal no justo y mina la cohesión de los miembros y la imagen de la organización.

El empresario es una persona común, con bondades y virtudes y con el atributo de aceptar y el de poder equivocarse, característica esta última que puede minimizar y reducir casi a cero dirigiendo su inteligencia a la integración del trabajo de equipo en toda la organización, y a la capacitación del aporte de todos sus integrantes.

Su diferencia radica en la responsabilidad de conseguir resultados con su esfuerzo y a través del de todos, en condiciones de eficiencia, de alto espíritu de trabajo y en los tiempos corrientes en direcciones renovadoras.

Por lo demás es un ente social (grupal), un conductor (facilitador), un organizador (planificador coordinador), un práctico de las ciencias sociales (del comportamiento organizacional) y el responsable máximo (decisor)

Con objetividad debe pensar en su formación y en la de los demás, conducir el proceso de aprendizaje de toda la organización. Para ello requiere alto sentido orientativo y sagacidad para elegir las fuentes que se lo proporcionan.

En este sentido y en otros órdenes, tiene un nuevo rol y su acción y pujanza deciden en lo fundamental la fuerza que tomen la innovación tecnológica y organizacional en su entidad.

La dirección es un trabajo de equipo, pero en ello el líder jefe tiene la mayor carga y la más pesada. El empresario en apoyo a la innovación (como la savia de la empresa) está obligado a enarbolar ideas de vanguardia en cuanto a la flexibilización, descentralización, de decisiones y capacidad de respuesta.

Los investigadores, partiendo de sus propias especialidades han dado diferentes grados de integración a los rasgos que toman para la caracterización de los empresarios.

Así puede encontrarse mayor énfasis en la dependencia de la personalidad, la dirección a las tareas o las personas, el poder, la autoridad, el liderazgo, las situaciones u otras.

La existencia de múltiples corrientes y lo popular del término "**Mentalidad Empresarial**" hace que cada persona tenga una idea propia de lo que supone la caracteriza y otorga una dimensión dada al comportamiento de los rasgos.

A continuación se presenta el análisis realizado a 400 empresarios pertenecientes a 25 organismos de Ciudad de la Habana.

Los datos se han recopilado de Entrenamientos en Procesos de Consultarías así como en Curso de Gerencia Empresarial.

La Mentalidad del Empresario Cubano se materializa en pensamiento y acción de la forma siguiente:(Estas son cualidades que los empresarios atribuyen de gran impacto en el éxito de su gerencia)

- Capacidad de adaptabilidad y flexibilidad.
- Tolerancia a la ambigüedad.

- Perseverancia y determinación destreza en el diagnóstico.
- Perseverancia y determinación
- Orientación hacia Misión, Visión y Oportunidades del entorno.
- Capacidad creativa e innovadora.
- Respuesta rápida a retos y desafíos.
- Objetividad en la medición de resultados.
- Toma de decisiones aún en situaciones de ambigüedad y crisis.
- Retroalimentación constante y sistemática.
- Capacidad para trabajar en equipo
- Orientación a la acción, conducta como agente de cambio.
- Confiabilidad.
- Capacidad de aprendizaje.
- Planear acciones/negocios con mentalidad estratégica.
- Trabajar con el mínimo de recursos.

De la simple lectura de estos rasgos, y no siendo ellos los únicos distinguibles, es fácil comprender que ningún empresario puede clasificarse en estrictos modelos, pues las diferentes codificaciones, como mínimo tres niveles: alta, media o baja, fuerte, regular o débil, positiva, neutra o negativa en las características antes apuntadas pueden formar múltiples combinaciones o patrones diferentes.

Muchos autores dedicados a los estudios en el campo de la gerencia concluyen en sus investigaciones que no existe un esquema o patrón de características absolutas para clasificar a un empresario, esto tiene muchos que ver con la actividad que realiza la empresa y con el equipo directivo y el entorno.

Por tal razón podemos afirmar que no existe un sólo perfil o modelo psicológico particular sino más bien una combinación y adaptabilidad del equipo.

En relación con el *Equipo Gerencial* puede tener las características siguientes (según datos obtenidos por nuestra experiencia consultiva.)

- Claridad de la misión organizacional.
- Visión y objetivos comunes.
- Normas y valores compartidos.
- Sentido de pertenencia.
- Cohesión grupal.
- Confianza mutua.
- Comunicación efectiva.
- Alto rendimiento.
- Establecen sus reglas y roles.
- Conocimientos de sus fuerzas y debilidades individuales y grupales.

En el trabajo como consultora la autora ha podido constatar que el equipo gerencial debe poseer experiencia en la rama de la industria en la que se enmarca la organización, conocer su cultura, así como su entorno y la estrategia de comercialización del producto o servicio que ofrece.

Para cumplimentar lo anterior se aplicó el Indicador Tipológico Myers Briggs, el mismo esta basado en los planteamientos de Jung en la década del 201 con relación a los diferentes tipos de perfiles de personalidad en el ser humano teniendo en cuenta la actitud de los mismos hacia el mundo exterior, la localización de la energía, la recepción de información y el procesamiento de la misma respecto a la toma de decisiones. En Cuba se han desarrollado varias versiones y este es el resultado de la aplicación de una de ellas, la misma considera las salidas siguientes:

IA: Sensorial - Reflexivo. Obtener la información por los sentidos y toma las decisiones teniendo en cuenta los hechos, las tareas, las realidades (analíticos)

IIA: Intuitivo - Reflexivo. Obtiene la información por la intuición, por las posibilidades y tomar las decisiones teniendo en cuenta los hechos las tareas (lógicos)

IB: Sensorial - Sensitivo. Obtiene la información por los sentidos y toma teniendo en cuenta valores humanos reales (de apoyo)

IIB: Intuitivo - Sensitivo. Obtiene la información por la intuición, por las posibilidades y tomar las decisiones teniendo en cuenta valores humanos (innovadores, sociales.)

A continuación mostramos las principales características de esta muestra:

- ✓ Existe representación de todos los tipos lo cual es bueno pues es complemento del trabajo organizacional.
- ✓ Existe predominio de reflexivos (36%) y de intuitivos (27%)
- ✓ Existe tendencia al análisis y el control.
- ✓ Su curso de pensamiento responde a un orden lógico y analítico.
- ✓ Son firmes, objetivos y críticos.
- ✓ Son buenos para habilidades técnicas.
- ✓ Existe bastante equilibrio entre lo sensorial e intuitivo esto puede ayudar en la orientación entre los hechos y los presentimientos.
- ✓ Pueden ser a veces, resistentes al cambio.
- ✓ Tienen fuerte orientación a las tareas por lo que deben cuidar las medidas que se tomen en relación con las personas.
- ✓ Existe una tendencia, hacia la visión y proyección de estrategias.

- ✓ Deben prestar atención a lo que ocurre “aquí y ahora” y fijar prioridades realistas en metas y tiempo.
- ✓ Deben reconocer y validar con más frecuencia la contribución de otros.
- ✓ Les gusta aprender nuevas habilidades.
- ✓ Son innovadores versátiles y analíticos.
- ✓ Su preferencia es a trabajar solos, por lo que las conductas grupales están caracterizadas por ataques a ideas y criterios no prevaleciendo el cumplimiento de normas y reglas de trabajo en equipo.
- ✓ Son buenos en trabajos con trazados de políticas y estrategias, visión, marketing, gestión y supervisión. Deben cuidar los trabajos relacionados con las personas, las relaciones públicas, ventas, servicios, entre otros.

Por lo general, las organizaciones con estas características muy arraigadas no logran procesos efectivos de socialización o aprendizaje cultural, pues su cultura está fragmentada; coexisten valores contrapuestos y, por lo general, su desarrollo es lento, azaroso y contradictorio.

En relación con el **Clima Organizacional**, en las organizaciones observadas, en todos los casos el clima ideal está por encima del existente actualmente, presentándose mayores diferencias en los aspectos relativos a la asignación de responsabilidades para adoptar decisiones y resolver problemas.

Este aspecto está muy vinculado a la posibilidad de participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la empresa, lo cual sólo tiene como limitante al propio empresario, que debe compartir la

resolución de problemas con su personal.

Esto es factible de solucionar a través de los entrenamientos grupales en la propia empresa y mediante el conocimiento de los valores individuales organizacionales que tienen una gran influencia en la toma de decisiones.

La **Cohesión Grupal** es una de las variables más importantes de cualquier grupo, pues expresa el sentimiento de unidad de los miembros en cuanto a actitudes, valores, lenguaje, metas a obtener y acciones que deben emprender. Este indicador fluctúa de acuerdo al clima empresarial existente. No podemos generalizarlo ya que todas las organizaciones se manifiestan diferentes. No obstante una clasificación de bueno medio y malo este es medio, debido a que existe tendencia para superar retos y vencer obstáculos en las organizaciones, lo cual se ha podido percibir en el trabajo consultivo.

El tiempo es un valioso recurso con el que cuentan las empresas y es este el más desperdiciado en las mismas. De todos los recursos con que cuentan puede ser el menos comprendido, y el problema radica principalmente en el **no reconocer que es el propio hombre el que no se administra a sí mismo**. Existen dificultades con la delegación de autoridad, con la organización personal, el desarrollo de reuniones, con la operatividad, las interrupciones, entre otras. Esto se manifiesta de forma diferente en cada empresa aunque hay una tendencia a las que aquí se hace referencia.

En cuanto a al **Proceso de Comunicación**, el que es esencial para la gerencia, se denota dificultades puestas de manifiesto principalmente, no tanto por falta de información, porque a veces sobra, sino por la utilización de la misma. Se presentan deficiencias en la escucha efectiva, esto último es un hábito, según nuestro criterio que se

manifiesta en la Cultura Organizacional en la Empresa Cubana, otras dificultades son: no se admiten ideas contrarias, falta de retroalimentación, estrés, falta de trabajo en equipo, de organización y de planificación entre otras.

En cuanto a la **Motivación**, según diferentes instrumentos aplicados se han obtenido los resultados siguientes:

Los mecanismos de bienestar laboral están en gran medida dirigidos a la autorealización y actualización mediante la adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o retos ante tareas asignadas.

A un mismo nivel que se encuentran la estima y el status que se refleja en la valoración del éxito, el respeto por sí mismo el prestigio y el reconocimiento.

Las motivaciones expresadas por este grupo son típicas de personas que experimentan motivaciones superiores, particularmente las asociadas a las necesidades de autoestima y autorealización.

Este tipo de directivo requiere asumir las tareas que pongan a prueba sus capacidades, gozar de prestigio, ser tomados en cuenta, desarrollar iniciativas, aportar ideas o soluciones novedosas y gozar de autonomía para ejercer sus funciones por lo que requieren de un ambiente organizacional que favorezcan estas condiciones.

Se han realizado otros tipos de análisis en organizaciones específicas que no puede ser generalizados ya que son muy propias debido a características como de nueva creación, donde aún la cultura organizacional esta en nacimiento. Estas que se encuentran en procesos de entrenamientos para perfeccionar su gestión.

No obstante lo anterior se presenta este ejemplo que incluye a 170 encuestados en la esfera de los

servicios y el análisis indicó lo siguiente:

Existencia de un alto sentido de orientación hacia las oportunidades en un 30%.

45% considera valorar de alto el sentido de pertenencia.

El 50% entiende que el trabajo de la alta gerencia propicia la iniciativa individual

Según investigaciones realizadas sobre **el Aprendizaje** y llevadas al ámbito gerencial y que se reconocen por la gran mayoría de los especialistas, las personas aprenden mediante los sentidos existiendo de forma no consciente unos que prevalecen más que otros, en este sentido, los que utilizan con preferencia el *oído* se denominan *Auditivos*, los que emplean la *vista* son *Visuales* y los que aprenden preferentemente *ejecutando las acciones* son los *Cenestésicos*.

Cada persona que tiende a un tipo y manifiesta determinadas características, no existen clasificaciones buenas ni malas, ellas sólo plantean cual es la manera en cada uno aprende con más facilidad.

La utilidad de estos resultados está asociada a la comprensión de qué conociendo cómo aprende más fácilmente alguien, se logra un aprendizaje más rápido y efectivo.

De igual forma ante un auditorio numeroso logrará una mejor interrelación empleando los medios de enseñanza que esencialmente abarquen las necesidades de los tres tipos más arriba señalados.

El análisis realizado a 176 empresarios muestra lo siguiente:

Auditivos.	44
Visuales.	58
Cenestésicos.	50
Cenestésicos / Visuales	14
Auditivos / Cenestésicos	6
Visuales/Auditivos	4

Como se puede apreciar existe una alta tendencia a los tipos Visuales y Cenésticos, Las características, en el caso de los **Visuales** hablan de prisa sin mucha preocupación en como lo dirán , tienden a no ser muy buenos escuchas, consideran el mundo en imágenes y se sienten más fuertes cuando están en contacto con la parte visual de su cerebro , utilizan muchas metáforas hablar , los **Auditivos** hablan más lentos , más regulados y cuidan mucho lo que dicen , los **Cenésticos**, reaccionan principalmente ante situaciones táctiles, su voz es grave, hablan despacio , utilizan metáforas del mundo físico y creen en lo que se puede tocar y ver.

En cuanto a los **Valores Empresariales**, están al servicio del hombre y de la organización en la que trabajan, no se imponen por decretos, porque no son creíbles, si acaso, tan sólo acatables, obedecibles, lo que trae como resultado lo que pudiéramos llamar **Antivalores**, hipocresía, simulación, doble moral, pero deben ser propuestos, enseñados inculcados con el ejemplo, por eso las empresas han de crear su **Sistema de Valores**, los que estarán bien definidos y en correspondencia con su Estrategia Organizacional

En la captación se ha realizado a la mediante diferentes técnicas de diagnóstico los que se manifiestan con más fuerza, son los siguientes:

- Adaptabilidad
- Emprendimiento
- Creatividad
- Agresividad
- Superación personal
- Bienestar Familiar
- Reconocimiento Social
- Igualitarismo
- Individualismo
- Burocracia

La Empresa Cubana debe enfrentar los cambios en los umbrales del siglo XXI teniendo presente su propia

historia y sus perspectivas, dentro del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Por tal razón hay que crear un paradigma acorde a nuestra realidad, sobre el que se pueda desarrollar una teoría de transformación en la mentalidad empresarial, que permita acelerar los procesos gerenciales.

Los empresarios cubanos enfrentan retos y desafíos con recursos limitados, para impulsar el avance en la mentalidad empresarial debemos desarrollar procesos motivacionales que eleven la creatividad, la capacidad de organizar el trabajo, innovar el sentido de la oportunidad y el uso de recursos e incrementar los conocimientos de los recursos humanos.

Todo lo anterior sobre la base de un cambio en la mente del empresario y en busca de nuevas formas de hacer la tarea, acorde con la cultura organizacional, con pensamiento estratégico y enfoque proactivo ante los acontecimientos presentes y futuros.

Están creadas las condiciones favorables para propiciar cambios tangibles en la cultura organizacional, si se desarrollan adecuadamente procesos como los de capacitación gerencial entre otros, en correspondencia con los objetivos de la Organización.

El empresario cubano cuenta con la fuerza, el talento, la creencia, los conocimientos y la voluntad para convertir los fracasos en oportunidades y enfrentar los retos que los momentos actuales imponen.

En la empresa del siglo XXI será tan importante la capacitación del personal como el perfeccionamiento tecnológico, pues mayor competitividad implica a la corta y a la larga actualización dinámica del conocimiento.

BIBLIOGRAFIA

1. Ambrosio O., Enrique M.: *La Cultura como base de la Estrategia Empresarial*. Revista Alta Dirección No. 158, Barcelona, 1991.
2. Blanco, Lázaro: *La Automatización en la Dirección de Procesos Socio – Económicos*. Editorial Pueblo y Educación, 1987.
3. Espina, Alvaro: *Política Activa de Recursos Humanos y Competitividad*. Revista Economía Industrial No. 277, Madrid, 1991.
4. Gasalla, José María: *Nueva Cultura Organizacional y Estrategia Empresarial*. Revista Economía Industrial No. 277, Madrid, 1991.
5. Gil Estallo, Ma. de los Angeles : *Configuración e Implantación de Cultura en Las organizaciones*. Revista Esic-Market No. 53, Bilbao, 1986.
6. Otero, Dania, García, Silvia y Villanueva, Mirta.: *La Consultoría como un Proceso de Cambio en Cultura Organizacional*. CEEC, Universidad de La Habana, 1992.
7. Villanueva, Mirta, Morales, Rosendo y Lau, Cristina: *La Experiencia Cubana en la Formación de Ejecutivos para la dirección*. CEEC, Universidad de La Habana, 1992.
8. Villanueva, Mirta, Zaldívar, Marta y Blanco, Humberto. : *El perfeccionamiento empresarial en Cuba. Bases para una propuesta*. CEEC, Universidad de La Habana, 1991. 📖