

CULTURA PATRONAL VS CULTURA  
EMPRESARIAL (LIDERAZGO Y ÉTICA)

---

Cándido Mercedes\*

I. CULTURA PATRONAL Y CULTURA EMPRESARIAL.  
ESPECIFICIDAD: REPÚBLICA DOMINICANA.

*"Ignoran las enfermedades futuras,  
nada les importa fuera del presente."*

T. Gray (El Principio de Peter).

Cuando aludimos al concepto de cultura, obviamente, no nos estamos refiriendo a nada nuevo dentro del campo de las ciencias sociales, pero sí en cuanto a su aplicación a la gestión de empresas. Así, el concepto de cultura, nos lleva a comprender y aprehender en su verdadera dimensión a las organizaciones.

La cultura, nos permite entender y comprender el modo de pensar, de sentir y de actuar en las organizaciones.

Por lo tanto --hoy día es más que pertinente, necesario-- comprender lo que ocurre en un entorno complejo de cientos de microorganismos sociales, como son las empresas.

Una empresa --entendida como sistema--, es al mismo tiempo un microsistema, situada a su vez, en una macrosociedad o un

---

(\*) Área de Negocios - INTEC

macrosistema, que crea unas suposiciones básicas, valores aprendidos y actitudes por sus miembros en la vida cotidiana y por vía de consecuencia, nos debemos de encontrar con explicaciones y aportes nuevos, a los distintos procesos organizacionales.

Cada empresa, cada organización genera su cultura organizativa lo cual permite su identidad, su forma de vivir. Así, un análisis de la cultura organizacional, nos indica que toda empresa, toda organización, en su gestión, crea como respuesta a un problema específico, una interpretación de su realidad.

El desarrollo del pensamiento social del hombre se configura, en los diferentes estadios de su desarrollo, de acuerdo con sus necesidades y posibilidades. Necesidades y posibilidades crean una dinámica social que al mismo tiempo se recrea, a través de los valores, actitudes y normas que la propia realidad permea.

Esta perspectiva nos hace, pues, comprender el por qué de los diferentes enfoques existentes en la dinámica organizacional. Cada uno de ellos, en los diferentes niveles de la historia, ha posibilitado la creación de las necesidades del hombre.

Así el enfoque burocrático, crea una imagen de máquina, con énfasis en la racionalidad y perfección técnica del sistema empresarial. La Dirección por objetivos configura necesariamente una visión sistemática, para responder a las necesidades de logros, de resultados a corto plazo, entorpecidos por la máquina burocrática. La descentralización, que permite responder mejor a la diversidad, incorpora el sistema político de toma de decisiones y la cultura organizacional que comprende a la empresa como una realidad social.

La empresa, en su rol de realidad social, no es sólo relación económica, a través de su capital, sino que es al mismo tiempo relación social. Relación social que envuelve a los diferentes actores sociales que convergen en ella, en una dinámica que expresa su función social y al mismo tiempo su desarrollo microsistema.

Ese desarrollo social ha de visualizarse, objetivizarse como una totalidad, como un universo que comprende a los diferentes recursos de la organización. Desarrollo social que genera y se imbrica con una gestión empresarial donde sus protagonistas ejercen un rol de liderazgo, lo cual posibilita una demanda a pensar en la organización no sólo como si esta fuera una máquina funcionando, un sistema interrelacionado o una distribución de poder decisiones, sino que todo tiene y ha de ser una asunción de normas, valores, justificaciones éticas, de un modo de hacer, de un modo de combinar y coordinar las acciones que permiten alcanzar los objetivos de la empresa o de la organización. Ello, subrayamos aquí, sin olvidar nunca que toda empresa esta constituida por varios elementos, unos de carácter material, otros de naturaleza humana, y por último, los referentes a lo que se ha denominado la acción administrativa-económica.

Todo esto nos lleva a glosar en este trabajo que no existe en la sociedad dominicana una cultura empresarial, en su verdadera acepción. Pues ésta está referida a una dirección y a un liderazgo audaz, emprendedor, visionario, luchador y creador de futuro.

No existe lo que Kenichi Ohmae, en su libro *Mente y Estratega*, aporta como una singularidad del mundo organizacional japonés “agudeza y perspicacia”. Una agudeza y perspicacia que genera un directivo creativo, en parte intuitivo pero muy a menudo contrario al statu quo.

El patrón nuestro no es innovador y su “audacia” para nuevas creaciones e inversiones sólo se da cuando tienen un 100% de los riesgos a su favor y los factores contingentes “no existen”.

Esta relación social anacrónica se explica en gran medida porque el directivo patronal nuestro no logra desbrozarse, desmadejarse de un auxilio permanente de la política estatal. Auxilios que se dan por múltiples vías y mecanismos.

Vías y mecanismos que no siempre contribuyen a un mayor desarrollo y a una mejor identidad social de la idiosincrasia del

dominicano. Vale decir, el directivo nuestro no es el perfil, no se convierte en el prototipo que con su visión de futuro atrapa el presente. Su planeación, para decirlo de manera figurada es hoy y el síndrome del pasado lo acogota.

Casi siempre van a la rezaga del poder estatal; sin comprender que ellos constituyen el poder político; poder político que bien entendido y mejor manejado trasciende y envuelve al poder estatal, creando reglas políticas acordes con el desarrollo de los tiempos.

Esto tipifica, entonces, una cultura patronal postrada y a merced de los vaivenes del poder estatal, sumándose muchos de ellos a los diferentes cargos no como clase, sino como individuos, no obstante el corporativismo que actualmente exhiben con una mayor dinámica de mediación.

Hay en la cultura patronal una dialéctica de la confrontación permanente, el mutuo reproche y desinterés, evidenciando la inadecuación e inexistencia de políticas que hagan posible una cultura empresarial. Se crean así, mayores niveles de conflictos en una cultura patronal.

Una cultura patronal que se recrea a través de Ulises Heureaux, pasando por Trujillo, una intervención extranjera, para llegar a los 12 años del doctor Balaguer. Sintetizan así, 63 años de un liderazgo macrosocial autocrático.

Lo que importa aquí no es el liderazgo social de los 63 años, sino un componente más importante, el cómo hoy el ejecutivo dominicano no logra trascenderlo ejerciendo todavía una dirección autoritaria, medalaganaria, antojadiza y altamente centralizadora.

A pesar de que no existe una única manera de organizar un negocio, un modelo único de excelencia organizacional la estructura organizacional de las empresas en la República Dominicana, es en su mayoría *lineal*.

Esta estructura, que descansa en los postulados de Weber, condensa en sus limitaciones:

- a) Concentración de funciones en la dirección.
- b) Ausencia de fomento de la especialización.
- c) Concentración de funciones y requerimientos de ejecutivos excepcionales.
- d) No promueve el desarrollo de ejecutivos con visión global.
- e) No promueve el espíritu de cooperación.
- f) El formalismo es fomentado en exceso.

Así las diferentes estructuras: Funcional, Colegiada, de Matriz y por Proyectos son casi desconocidas del mundo organizacional dominicano.

Hay que acotar aquí que toda estructura organizacional genera a su vez un peso determinado de “ambiente”. Ambiente que determina todavía hoy una cultura patronal y no empresarial.

Esa cultura patronal estila un ambiente no sólo de liderazgo autocrático, sino que al mismo tiempo encontramos elementos tales como: Paternalismo y Nepotismo en las empresas dominicanas.

Por otro lado, en las mayorías de las empresas dominicanas, no se entiende, no se comprende que los recursos humanos constituyen el hilo conductor que expresa la diferencia entre una empresa de excelencia, de éxito y de una empresa mediocre. No han asimilado que la verdadera administración es aquella que crea un medio ambiente laboral donde las personas trabajando en algo, se sienten motivadas y ven sus objetivos individuales condensados en los objetivos de la organización.

No se trata, entonces, de que el único que “progrese” sea el PATRON y los recursos humanos vean cada vez más sus emolu-

mentos disminuidos. No se trata de pedir sacrificios al ente humano en tiempo de crisis y de olvidarse de ellos en los tiempos de bonanzas.

La cultura empresarial siente los recursos humanos como parte estrecha de su realización. Entiende cómo su éxito está en gran medida determinado como conduzca su trabajo con las personas.

Una cultura empresarial, y no una cultura patronal como la que se verifica al interior de nuestra sociedad, genera una taxonomía de valores, como:

- a) Ejemplo personal que los subordinados pueden seguir. Motiva.
- b) Un fiel seguidor de las normas organizacionales.
- c) Crea una transparencia informativa, con un marco de sinceridad. Comunica.
- d) Altamente responsable. Toma decisiones.
- e) Fomenta la responsabilidad en sus subordinados.
- f) Crea confianza cuando delega en sus subordinados, como producto del conocimiento de cada uno de ellos. Trabaja en grupo.
- g) No hace uso indebido de su jerarquía en la escala organizacional para beneficiarse ni administrativamente ni socialmente ni sentimentalmente.
- h) Tiene alto interés en los individuos y en la producción.
- i) Fomenta el desarrollo potencial de cada uno de sus subordinados, con visión de futuro y elemento motivacional.

Todas estas actitudes, valores y normas que la cultura patronal no hace, entorpece, obviamente, su efectividad empresarial, trayendo por vía de consecuencia una dirección y un liderazgo tardo y tosco.

La praxis de la cultura patronal proyecta una pésima imagen imitadora. Es decir copian, a menudo, de un éxito exterior, sin tomar en cuenta que ese resultado es fruto y brota como un proceso de integración interno logrado a través de esfuerzos, audacia y espíritu emprendedor. Más que líderes que proyecten cambios y capacidad para ponerlo en práctica, presentan un comportamiento de “jefe” cuya sola presencia es sinónimo de poder con todas sus implicaciones. No asimilan, por decirlo así, la necesidad de un liderazgo que genere cambios culturales dirigidos, con una clara comprensión de la interrelación de los cambios culturales de la sociedad.

Es importante destacar que al tenor de la cultura patronal este ve el trabajo en el sistema social, en su óptica más restringida, la cual considera el trabajo como una técnica. En cambio hoy en día se intenta comprender el trabajo como un fenómeno social y como una actividad esencial de la sociedad.

Las dos perspectivas últimas sitúan a la empresa como un mecanismo de sistema social, donde se dan cambios y redes de intermediación con la sociedad (las fuerzas sociales y sus relaciones). La primera modalidad, la del trabajo restringido a una perspectiva técnica, sólo ve al hombre en su relación con la máquina. Ahí, se encuentra la cultura patronal nuestra, que no logra trascender a Taylor (finales del siglo XIX).

La cultura patronal no ve cómo la palanca exterior principal de su organización es el cliente. No visualiza al cliente al usuario, como su razón de ser y de existir, como el eje que se constituye en un antes y un después, en un círculo estrecho y permanente.

El cliente es la empresa; el conocimiento es la empresa, en una cultura empresarial. La conducción gerencial debe enfocar su atención en el uso de los recursos de desarrollo, con un liderazgo, una dirección que trace una habilidad conceptual, una sensibilidad social y una conducción técnica.

Por último, termino precisando lo que es objeto de este encuentro.

La cultura. La cultura en sus comportamientos observados de forma regular.

La cultura como los valores dominantes aceptados por una empresa.

La cultura como filosofía que se orienta a la política y a las reglas de juego y al ambiente de un clima de sus miembros y a las formas en que éstos se relacionan con los clientes y con el mundo interior.

Empero, lo trascendental es comprender que la cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede y debe cambiarse si se entiende la dinámica del proceso organizacional, como ente motorizador de un liderazgo empresarial que amerita desprender de ese síndrome del pasado autocrático y facilista, para colocarse a la altura de las nuevas necesidades de nuestra sociedad.

## II. LIDERAZGO Y ETICA

*"Vuelta a sí mismo, no al que fue ni al pasado: Al ahora. El Ahora: Antes de la separación, antes del falso o verdadero, real o ilusorio, bonito o feo, bueno o malo. Todos vimos alguna vez el mundo con esa mirada anterior, pero perdimos el secreto. Hemos perdido el poder que une al que mira, la contemplación de la otra edad (la otra vida) en el mundo de todos los días."*

**Octavio Paz**

*"Las crisis que mejor se solucionan son las que encuentran a los hombres mejor preparados".*

**C. Licciardo.**

El liderazgo es como una especie de luz, ilumina, crea el necesario espacio para encauzar con su energía, potencializada, los elementos concurrentes que hacen posible alcanzar las metas y objetivos de una sociedad, de una organización.

Hoy día, el matiz caracterizador que dibuja la distinción medular de una organización es: EL LIDERAZGO.

El líder visionario, capaz, creador de valores, soñador e innovador.

Hoy día, no *basta* ser profesional: Contador o Administrador. No llegaríamos a la cima y seríamos siempre profesionales de algo --administrador de algo-- y de lo que se trata es de ser líder de seres humanos; seres humanos que con sus energías persiguen objetivos que le dan contenido esencial a su existencia.

Nesecitamos un liderazgo que trilla una razón de ser, una razón de existir, una singularidad, que genera lo que somos y los porqués del vivir.

De ahí que dentro del conjunto de características que debemos de bosquejar en un líder auténtico, se encuentran:

Disposición a aprender.

Etica

Disponibilidad

Decisión

Energía

Confiabilidad

Sensatez

Modestia

Apasionamiento

Ser agradable

Los líderes son los que hacen que las cosas sucedan. “Las organizaciones brillan o se apagan dependiendo de la forma en que las personas se tratan unas a otras, de cómo trabajan en conjunto y de cómo sus actividades se relacionan entre sí”.

Como señala Philip B. Crosby: “Las relaciones son personales”. “Los sistemas, los procesos, valen de poco”. “Lo que importa, lo fundamental es el tono en que se tratan unos a otros. Todo gira alrededor de la empatía, o la falta de ella que proyectan”.

De ahí que los líderes tienen que llevar acciones catalizadoras, mecanismos catalizadores que permitirán operativizar la necesaria instrumentalización para que las relaciones sean participativas y se refuercen en el día a día.

Liderazgo es, pues, acción, reflexión, energía, visión, propósito y, sobre todo, ser un profundo soñador para cambiar, para ser flexible, para entender que la historia es historia, cuando juntos podemos aunar esfuerzos para hacer cosas diferentes día a día.

Aquí, en la sociedad dominicana, la élite de la sociedad civil y una parte de la sociedad política plantean la necesidad de terminar y profundizar las reformas económicas y estructurales de la misma.

Hay, si se quiere, gran consenso de que los dominicanos no podemos seguir actuando de manera reactiva, que necesitamos, de cara al siglo XXI (que comienza el primero de enero del 2001), líderes que hagan que las cosas sucedan, que actúen de manera proactiva y, en consecuencia conduzcan, pauten y generen los cambios necesarios en los diferentes estadios sociales.

Son innegables y, al mismo tiempo impostergables, las necesarias reformas económicas y estructurales.

Empero, ellas no bastan per sé, se requiere un gran eslabón, precisamos un gran arco articulador que solidifique las reformas económicas y estructurales con la *misión* de la sociedad dominicana.

Los dominicanos requerimos definir o redefinir nuestra cultura, los valores y la visión y políticas con que vamos a actuar.

Se trata, pues, de configurar en términos estratégicos las pautas y perfiles del tipo de persona que ameritamos en función de los cambios que inexorablemente vendrán. En otras palabras, las reformas económicas, ya sea a corto, mediano o largo plazo, sin aunarse, sin adicionarse a la cultura organizacional, traerían consigo crecimiento, modernización, empero nunca modernidad, progreso y desarrollo. Sería enteramente un cuerpo amorfo.

**LA CULTURA** es el conjunto de presunciones básicas que desarrolla un grupo dado a medida que va aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Es la creencia, los hechos, contactos y pensamientos que orientan siempre las actitudes y los comportamientos de una sociedad o un grupo determinado.

**LOS VALORES** son ideas generales que guían el pensamiento y la acción de los individuos en una sociedad. Es ineludible que los valores que ameritamos sean socializados de manera uniforme a todo el tejido de la sociedad, independientemente del estrato social. Es lo que hace posible la verdadera identificación nacional. Es lo que permea y recrea que más allá del color, la religión, el partido, etc., pensemos como dominicanos a partir de un conjunto de valores que se bosquejan en elementos puntuables, para poder desarrollarnos como tales.

**LA VISIÓN** es la forma cómo vamos a visualizar la sociedad en el futuro. Es, por así decirlo, el sueño que nos hemos propuesto los dominicanos y que ha de guiar nuestras acciones. Al integrarla y tener la voluntad de realizarla, nos permitirá facilitar la definición de metas comunes y evitar, en consecuencia, tantos conflictos disfuncionales que drenan las energías positivas.

**LA MISIÓN** es la función de la sociedad en su sentido más amplio, tanto en su presente como en el futuro, su razón de ser y de existir.

Si la misión de la sociedad dominicana es la Soberanía Política, la Prosperidad Económica y el Desarrollo Social, debemos de crear políticas, objetivos, estrategias, ritos y costumbres que guíen, generen y homologuen a los individuos de la sociedad.

Es decir, si la cultura es a la sociedad lo que la personalidad al individuo, se requiere de un conjunto de acciones, donde individuos y colectividad sean la expresión de un mismo escenario.

Para la prosperidad económica y el desarrollo social como misión, se requiere de valores que generen en los individuos: la solidaridad, el espíritu de servicio, la honestidad, la honradez, la comprensión de la equidad, de la austeridad, el pensar a largo plazo, la pasión y el orgullo por el trabajo bien hecho, el romper con el individualismo y propiciar la responsabilidad y el trabajo en equipo, la mentalidad flexible, el equilibrio, el saber negociar.

Es la necesidad de una ética aplicada a todo el tejido de la sociedad, donde líderes y seguidores hablemos el mismo lenguaje, creando el hilo conductor que pueden establecer una verdadera y eficaz AGENDA NACIONAL.

Todo profesional, como señala Cayetano Licciardo, es por naturaleza un dirigente social.

En tanto que dirigente social, se crean expectativas sobre nuestras acciones.

Estas acciones serán positivas o negativas, éticas y no éticas.

El entorno de hoy, sumamente competitivo y al mismo tiempo con reglas de juego más uniformes, más homologadas universalmente, precisan de un profesional donde su praxis social sea la más diáfana y transparente posible.

El profesional de hoy tiene que asumir una actitud de múltiple direccionalidad:

Su empresa

La sociedad

Colegas

Grupos de intereses

En esa múltiple direccionalidad, la ética nos ayuda a tomar mejores decisiones.

El propósito de la ética no consiste en cambiar el comportamiento de las personas, sino en permitirnos reflexionar; y ese reflexionar coadyuva a un mejor camino para con los demás y uno mismo.

La ética es un descubrir lo que debemos hacer, es un comprometerse cada día con un proceso. Es un indicador del camino adecuado para llevar a cabo la acción.

La ética es, pues, un proceso de reflexión. La ética no es un mero recetario para controlar y sancionar conductas.

En tanto que reflexión ética nos pauta para crear las normas que nos permitirán interactuar con las demás personas éxito, contribuyendo a la necesaria empatía y, en consecuencia, a relaciones positivas y permanentes.

La ética, mejor entendida, es un mecanismo de la socialización, es una extensión.

En una verdadera visión ética, subyace el control social. El control social "son los medios y métodos utilizados para inducir a una persona a actuar de conformidad con las expectativas de un grupo particular o de la sociedad total" (Bruce J. Cohén).

Esa perspectiva nos invita a comprender que la ética genera las pautas que solidifican el necesario clima de convivencia social, el nivel necesario de organización social, y el orden dentro de la sociedad.

Lo interesante para nosotros, como líderes, es la necesidad de internalizar las normas éticas, para que la sociedad cambie y pueda ser genuinamente democrática y participativa.

Lo que estamos viendo en el día a día, es un conjunto de conflictos de normas, donde los mecanismos formales e informales del control social no están funcionando.

El comportamiento desviado en el campo social dominicano se está verificando como algo “normal”. Existe un culto a valores antisociales.

Son tan sistemáticas las desviaciones sociales, que una gran parte de la comunidad lo asume como normal; otro segmento lo observa con pavor, los nuevos líderes lo ven como un reto para la necesaria reforma social. Necesaria, puesto que nos encontramos en el medio de la entropía y la anomía social. Para Emilio Durkheim, el concepto de anomía es un estado de anormalidad o desarraigo resultante de la incompatibilidad que hay entre las expectativas culturales y las realidades sociales.

Tenemos que visualizar el pasado y el presente en una perspectiva de futuro con valores. Y, como decía el Papa Juan Pablo II, los valores son los apoyos en los que fundamos nuestras acciones.

“Los valores no sólo las propias vidas (la vida personal), sino también las políticas y las estrategias. Hay que resaltar los valores de honestidad, rectitud, de justicia y de amor al prójimo” (C. Licciardo).

La cultura de la doble moral, de las duplicidades, no debe de tener espacio en aquellos que quieren ser buenos líderes, buenos profesionales.

El liderazgo es ÉTICA.

La ética es LIDERAZGO.

Busquemos, pues, la necesaria recuperación de lo pasado, de lo presente y conjuguémoslo con ese necesario porvenir, con visión, para que podamos seguir cristalizando una sociedad viable, en perspectiva halagadora de vivir, de soñar...