

## **Estudio de la ética de dirigentes de la administración pública en la Provincia de Sancti Spíritus, Cuba**

Study of the ethics of the public administration cadres in the Province of Sancti Spíritus, Cuba

**Adilen Carpio Camacho<sup>1</sup>, Roberto Sánchez Cruz<sup>2</sup>**

**<sup>1</sup> Universidad de Sancti Spíritus, Cuba.**

**<sup>2</sup> Delegación Provincial del Ministerio del Interior, Sancti Spíritus. Cuba**

### **RESUMEN**

**Introducción:** El funcionamiento íntegro y desarrollador de las organizaciones depende en gran medida del cumplimiento de la ética por sus directivos y trabajadores.

**Objetivo:** Diseñar y aplicar un entrenamiento sociopsicológico para contribuir a mejorar la ética de los dirigentes de la Administración Pública, de manera que incida en la percepción sobre su desempeño directivo.

**Métodos:** La experiencia sigue una lógica investigativa que combina procedimientos cualitativos y cuantitativos. Se aplicó a una entidad de este sector en la provincia espirituana. Se parte de un diagnóstico general del cumplimiento de los preceptos éticos en 52 directivos de 15 entidades de la administración pública.

**Resultados:** Los resultados generales posibilitaron el diseño e implementación de un entrenamiento socio-psicológico. Los resultados permitieron reforzar concepciones y actitudes relacionadas con los rasgos dinámicos y convicciones éticas, la percepción, análisis, comunicación, influencia, persuasión, toma de decisiones y aprehensión de la ética de sus directivos.

**Conclusiones:** El entrenamiento impactó positivamente sobre la ética de los directivos y trabajadores de la organización.

**PALABRAS CLAVE:** ética; administración pública; entrenamiento; socio-psicológico; desempeño

### **ABSTRACT**

**Introduction:** The integral and developmental functioning of the organizations depends to a great extent on the compliance of the ethics by its managers and workers.

**Objective:** Design and apply a socio-psychological training to contribute to improve the ethics of public administration leaders, so that it influences the perception about their managerial performance.

**Methods:** The experience follows a research logic that combines qualitative and quantitative procedures. It was applied to an entity of this sector in the Province of Sancti Spíritus. It starts from a general diagnosis of compliance with ethical precepts in 52 managers of 15 public administration entities.

**Results:** The general results made possible the design and implementation of a socio-psychological training. The results allowed to reinforce conceptions and attitudes related to dynamic traits and ethical convictions, perception, analysis, communication, influence, persuasion, decision making and apprehension of the ethics of its managers.

**Conclusions:** The training had a positive impact on the ethics of the organization's managers and workers.

**KEYWORDS:** ethics; public administration; socio-psychological training; performance

## INTRODUCCIÓN

Algunas economías latinoamericanas han elevado su producto interno bruto en los últimos años a partir de novedosos modelos económicos, políticos y sociales; priorizan la unidad, la integración, el intercambio mutuo, la comunicación y la orientación para satisfacer carencias que permita aprovechar sus fortalezas, oportunidades individuales y regionales. Así, logran subsistir en el agresivo contexto internacional el cual se caracteriza por crisis, conflictos bélicos, escenarios cambiantes y globalización de la economía por los países más poderosos. Es complejo trazar estrategias efectivas para el desarrollo de las naciones a la par de dirigir, sostener los principios éticos en las sociedades y elevar la calidad de vida de los ciudadanos; la praxis demuestra diversidad entre los comportamientos dinámicos interactivos de las personas virtuosas y las que distan de lo esperado.

Nuestro país enfrenta por más de 50 años el bloqueo económico gestado por el gobierno de los Estados Unidos y se encuentra en la mira frígida de los que trazan políticas adversas que buscan ultrajar la ideología, economía y moral de la Revolución. Tras la caída del Campo Socialista, la crisis profunda que nos azotó dio lugar al denominado "Período Especial" y con ello la transformación de determinados valores, principios éticos y normas de comportamiento social; y aunque aún tenemos un pueblo revolucionario, fidelista, unido, trabajador y digno, males sociales nos acechan. Investigadores como Díaz (2006); Brizuela (2006) y Espinosa

(2012) se motivaron por estudiar el tema y confluyen en que durante los últimos años, en Sancti Spíritus se aprecia deterioro de importantes indicadores de funcionamiento sociales, donde las entidades de la administración pública no quedan fuera. Se aprecia la aplicación de inadecuados métodos y estilos de dirección, conductas corruptas, violaciones éticas y problemas con la política de cuadros que provocan fluctuación del personal, promoción de personas no idóneas, movimientos, democión, enjuiciamientos y sanción a dirigentes.

Para enfrentar, sostener y enaltecer la soberanía revolucionaria, el General de Ejército Raúl Castro Ruz en el 2012 rectoró el nuevo Modelo Económico, Político y Social estipulado en los Lineamientos Económicos-Políticos-Sociales (LPES) del VI Congreso y Objetivos de la Primera Conferencia Nacional (PCN) del Partido Comunista de Cuba (PCC). Contra la corrupción o también conocida “Delincuencia de Cuello Blanco”, expuso: “...la mayoría de los ciudadanos y directivos de dirección son personas honestas, pero sabemos que eso no es suficiente, no basta ser honrados y parecerlo, hay que pelear y enfrentarse, pasar de las palabras a la acción...”; Castro (2011).

En Cuba, las entidades públicas son el resultado de la objetivación de la voluntad del pueblo, constituyen agentes del poder constituido, sus actos son sujetos a juicio público y constituyen respuestas a problemas que plantea la sociedad, las decisiones se fundamentan en leyes, reglamentos y directrices para armonizar los intereses sociales atemperados a la política, marco legal y administración vigente. Dirigir una entidad pública supone cumplir tareas orientadas a diferentes objetivos, representa una red de relaciones integrada por diferentes actores y grupos de interés con exigencias y expectativas diversas; implica conciliar intereses, agregar el máximo de valor público y rendir cuentas por determinadas consecuencias, presume asumir la solución de todo tipo de problemas en múltiples dimensiones, como la económica, política, social, tecnológica y ambiental.

Frente a un contexto cada vez más dinámico y exigente, la administración pública requiere un fuerte componente estratégico, a fin de prever y enfrentar los cambios externos e internos en las organizaciones, con acciones transformadoras y la flexibilidad necesaria. La generación de pensamiento estratégico debe conducir a conductas éticas, proactivas y creativas que promueven la adopción de cursos de acción orientados a la búsqueda de soluciones contextuales efectivas.

El objetivo de este trabajo fue diseñar y aplicar un entrenamiento sociopsicológico para contribuir a mejorar la ética de los dirigentes de la Administración Pública, de manera que incida en la percepción sobre su desempeño directivo.

## MÉTODOS

El estudio se desarrolla desde un enfoque mixto de investigación como un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder al planteamiento del problema; usa métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo, en los casos requeridos se realizó la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa, asimismo se utilizaron los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación. Hernández (2006)

En el caso específico de este estudio había diferentes preguntas científicas a las que se necesitaba responder, dentro de ellas:

- ¿Qué caracteriza la ética de directivos de la Administración Pública de Sancti
- Spíritus?
- ¿Cuál será la vía más eficaz para incidir sobre la ética de los directivos?
- ¿Qué elementos de diseño e implementación deben ser considerados a tener en cuenta en una herramienta que permita mejorar la ética de directivos de la Administración Pública?
- ¿Cuál sería el impacto de la mejora de la ética de directivos de la Administración Pública sobre la percepción de su desempeño directivo?

### **¿Qué caracteriza la ética de directivos de la Administración Pública de Sancti Spíritus?**

Para dar respuesta a esta primera interrogante se utilizaron 3 técnicas diagnósticas.

- a) Un Cuestionario sobre el Código de Ética de los cuadros del Estado cubano.
- b) La entrevista en profundidad.
- c) La revisión de documentos.

El universo de estudio para el diagnóstico, según el muestreo probabilístico estratificado utilizado, se conforma por 53 dirigentes de la Administración Pública. Al azar fueron 30 hombres y 23 mujeres, con edades que promedian los 43 años y que su experiencia en el cargo oscila los 3,8 años; ellos son una muestra representativa de los 172 comprendidos entre el primer y tercer nivel de dirección de la provincia y el municipio Sancti Spíritus,

pertenecientes a 15 de las 38 entidades y asociaciones que conforman las organizaciones de la Administración Pública. Intencionalmente por las misiones que desempeñan y su impacto en la sociedad, se escogieron las Organizaciones Globales de la Economía: Finanzas y Precios y Economía y Planificación, y las Organizaciones de Subordinación Local: Planificación Física, Comunales, Salud Pública, Educación, INDER, Trabajo y Seguridad Social, ONAT, BANDEC, Radio, Televisión, Periódico, CITMA y Vivienda.

### **Organización del entrenamiento sociopsicológico.**

El entrenamiento se organizó en cuatro sesiones, una por día de forma consecutiva, se trabajó intensivamente durante tres horas en cada una de ellas, se tuvo en cuenta la disponibilidad de tiempo que se asignó a los investigadores dentro de la institución. Se preparó un local con las condiciones de climatización y luminosidad necesarias, lo suficientemente amplio que permitió el desplazamiento sin dificultad. Para las diferentes sesiones los participantes se sentaron en forma de círculo, lo más cerca posible uno de otro, aquí se incluye de igual manera el entrenador. Esta estructura responde al hecho de permitir un ambiente no usual para quienes participan en el trabajo, lográndose un clima de trabajo favorable, con igualdad, cercanía física, posibilidades de intercambio y visibilidad mutua.

Se garantizó privacidad en el local de trabajo de forma tal que los participantes pudieran mantener la atención, concentración e implicación, se evitó las interrupciones en las sesiones por distracciones, ruidos o sonidos del exterior, ello también perseguía distanciar al adulto de los problemas usuales e imprevistos de trabajo o de otra índole. Se concibieron recesos para evitar síntomas de fatigas por lo intenso del entrenamiento lo cual influyó en el adecuado desenvolvimiento del grupo, se usaron juegos y técnicas de animación que mantuvieron la adecuada concentración.

### **Selección y caracterización de los individuos sujetos al entrenamiento sociopsicológico.**

La intervención para potenciar la ética e influir en la percepción sobre el desempeño directivo, se realizó a una representación de 10 directivos de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en Sancti Spíritus, los que desempeñan cargos hasta de un tercer nivel de dirección, son siete mujeres y tres hombres, con edades que promedian 44 años y la experiencia en el desempeño del cargo es de cuatro años.

Metodológicamente se utilizó para su identificación, la aplicación de un muestreo no probabilístico. Los criterios de selección fueron los siguientes: desempeño de cargo directivo

entre un primer y tercer nivel de dirección, pertenecer a las direcciones provincial o municipal de Trabajo y Seguridad Social, poseer intención de colaborar en la puesta en práctica del entrenamiento sociopsicológico y mostrar interés por potenciar la ética en el desempeño personal y organizacional.

## RESULTADOS

Se trabajó con el 39,48 % del total de entidades y asociaciones de la Administración Pública, lo cual representa el 30,81 % del total de directivos; si se consideran solamente las entidades, la cifra se elevó al 48,38 % y la cantidad de directivos ascendió al 33,54 %. Se seleccionaron cantidades totales representativas de cada ámbito por separado y se unificaron las organizaciones, con la intención de investigar e influir posteriormente en las peculiaridades del cumplimiento del Código de Ética con respecto a la muestra general. Se consideraron los sectores y subgrupos distintivos en cuanto a la pertinencia organizacional, el género, la edad y la experiencia en el desempeño del cargo.

El análisis de los resultados de los instrumentos aplicados de forma individual, así como la triangulación de estos datos permitió conocer que los elementos que caracterizan la ética de los directivos estudiados se vinculan con la defensa de las conquistas de la Revolución e intereses del Partido, desde el compromiso social y moral, siendo patriotas, humanos, profesionales, fiables, responsables, honrados, leales, sensibles, honestos, sencillos y compañeros.

Se debe señalar que aunque casuísticamente métodos inadecuados y estilos de dirección reflejan autoritarismo, centralización excesiva de decisiones, barreras en la comunicación, inflexibilidad, irresponsabilidad, falta de compañerismo, creatividad y consagración; además hay comportamientos sutiles vinculados a la apatía, paternalismo, comprometimiento, falta de sentido de pertenencia, carencia de preparación profesional y desinterés por exigir y combatir fenómenos nocivos, como el desorden, indisciplinas, indolencia, hipercriticismo y derrotismo, presentes en la cotidianidad de las organizaciones, sin que en ocasiones se tenga crítica consciente de ello.

Todas las entidades que conformaron la muestra se encuentran afectadas de una forma u otra con lo descrito y se identifica simulación, doble moral, desvinculación con las masas, tipicidades delictivas y conductas corruptas que en algunos casos han sido demostradas y sancionadas administrativa, política y jurídicamente. Al respecto, se encontró que no existen

diferencias significativas sobre el cumplimiento de los valores morales en las comparaciones que se realizaron entre las entidades globales de la economía y las de subordinación local, ni entre géneros, edades o experiencia laboral en el desempeño del cargo y quedan a un lado las posibles diferencias que podrían existir por las diferentes misiones y objeto social de las organizaciones, perspectivas de género, tendencias actuales de la juventud y el conocimiento y práctica sistemática de la actividad.

Las causas y condiciones que dan lugar a que persistan deteriorados valores morales se relacionan con la práctica de inadecuados métodos y estilos de dirección, brechas en los sistemas de control y de contabilidad de las entidades, inseguridades económicas heredadas del Período Especial, insuficiencias de los sistemas de educación y de influencia política e ideológica, limitaciones salariales y de estimulaciones, padecimiento del fenómeno de la “Pirámide Invertida”, la incidencia del exterior que busca resquebrajar la ideología, problemas con la política de cuadros, falta de preparación y de profesionalidad, desinterés e ineficiencia en la comunicación.

Los consejos de dirección y entidades de control accionan para mantener el funcionamiento, la potenciación del cumplimiento de la ética y el combate de dichas violaciones, se encuentran estipuladas en las regulaciones y estrategias de funcionamiento íntegro de las organizaciones, habitualmente se realizan matutinos o vespertinos, preparaciones políticas, reuniones del sindicato, la UJC y el PCC, actividades de familiarización, adiestramiento y capacitación vinculadas con los Objetivos y LPES del PCC y se exponen en espacios públicos la estrategia organizacional y los valores compartidos, además individualmente se convoca a que los compañeros influyan a todo aquel que podría cometer cualquier transgresión; aunque es importante significar como algo negativo, que no siempre se le da el debido valor y significado, por lo que estas actividades quedan en el plano de lo formal y superficial.

Las propuestas que abordan los directivos para idealmente librar las organizaciones de las violaciones éticas son: hacer culto a la ejemplaridad, creatividad, solidaridad, profesionalidad y respeto, mantener la realización de los eventos formales anteriormente mencionados, donde se distingue su sistematicidad, las particularidades individuales y la exigencia desde una comunicación abierta y humana, potenciar la remuneración salarial y los estímulos morales y materiales adecuados y oportunos, cultivar la preparación y la capacidad y promover a cargos directivos solo a los idóneos.

## DISCUSIÓN

Con todos estos resultados del diagnóstico general, aparece la siguiente pregunta de investigación:

### **¿Cuál será la vía más eficaz para incidir sobre la ética de los directivos?**

Luego de un minucioso análisis de la literatura científica donde se da cuenta de estudios precedentes vinculados a la ética, se pudo concluir, que en su gran mayoría, son investigaciones descriptivas que no llegan a hacer propuestas de intervención para modificar elementos éticos o valores morales.

Sin embargo se pudo encontrar que el Entrenamiento Sociopsicológico, aunque se utiliza habitualmente para incidir sobre procesos de comunicación y liderazgo, podría ser un método viable si se considera que constituye una vía para promover los recursos humanos en las entidades, cuando se enfocan acciones formativas estructuradas en función de la estrategia de la organización. Águila (2004) al respecto refirió, que es una concepción de entrenamiento para desarrollar hábitos favorables a las relaciones interpersonales, descubrir y buscar funciones colectivas, adiestrar personal, cambiar actitudes y comportamientos y desarrollar habilidades de comunicación, solución de conflictos y toma de decisiones.

Por lo tanto, a partir de los elementos anteriores se asume el entrenamiento sociopsicológico como un método de capacitación y aprendizaje orientado e intencionado a través de la dinámica e influencia grupal; en el que obtienen y evalúan conocimientos teóricos y experiencias al aplicar técnicas afines además se propicia la interacción grupal y social. Se produce retroalimentación efectiva como entes optimizadores del cambio en el proceso de modificación y desarrollo de cogniciones, actitudes y conductas en función del crecimiento personal y social. De ahí que constituya una forma científica para resolver problemas prácticos en la organización, a través del mejoramiento de la ética y actividad del dirigente, y con ello, la percepción que se tiene sobre el desempeño directivo.

### **¿Qué elementos de diseño e implementación deben ser considerados a tener en cuenta en una herramienta que permita mejorar la ética de directivos de la Administración Pública?**

Para responder a esta nueva pregunta de investigación y sobre la base de que se optaría por el entrenamiento socio psicológico como vía de intervención, era preciso entonces definir las



fases del entrenamiento, la organización de sus sesiones y la muestra con la que se iba a intervenir.

Según Águila (2004) en la organización del entrenamiento pueden distinguirse cinco fases en cuanto al proceso que debe conducir el entrenador, las cuales no son independientes unas de otras pero pueden ser diferenciadas en relación con los fines que se persiguen en cada una de ellas. El diseño del programa de entrenamiento sociopsicológico consideró las siguientes fases: 1. Fase diagnóstica inicial, 2. Fase de contacto, 3. Fase de motivación, 4. Fase de aprendizaje, 5. Fase diagnóstica final.

### **¿Cuál fue el impacto de la mejora de la ética de directivos de la Administración Pública sobre la percepción de su desempeño directivo?**

Para responder a esta última pregunta de investigación y luego de concluidas las fases fundamentales del entrenamiento, guiados por el propósito de hacer una valoración final de la percepción sobre el desempeño directivo del sistema de influencia y también con el objetivo de hacer un cierre en todo el trabajo desplegado y de cumplir con las pautas metodológicas del entrenamiento; se tomó la decisión de realizar un diagnóstico final para el cual se aplicaron las técnicas de constatación final y una entrevista grupal. De igual forma se hizo una valoración de los resultados por cada una de las técnicas, que al ser triangulados, corroboró que después del entrenamiento queda considerablemente más arraigada la necesidad de comportarse éticamente durante el cumplimiento de los procesos de trabajo, se esclarecieron principios básicos que rigen la ética en las organizaciones, poseen más recursos para conducirse durante el desempeño directivo, han intentado practicar los contenidos aprendidos y alegan que cada participante es más ético; muestran más capacidad en el trato a los subordinados, en la valoración y autocrítica al regular la conducta y estructuran la necesidad de la búsqueda intencionada de información y análisis profundo y complejo para los procesos de toma de decisiones y solución de problemas.

Se nutrieron de herramientas directivas, valores morales y habilidades psicológicas que tributan a la mantención y desarrollo de la organización y logran que ello se irradie y generalice al resto del colectivo desde la puesta en práctica, la exigencia y la ejemplaridad. Se exponen avances, se destacan resultados cualitativos en los procesos de comunicación y toma de decisiones; enfatizan en recopilar los contenidos impartidos, para socializarlos y provocar la toma de

consciencia y percepción de riesgo asociado a la nocividad de la pérdida de valores morales en la organización y sociedad.

Se valora que el entrenamiento fue importante, porque propició conocimientos actuales y reflexiones sobre la ética, la moral, la pérdida y modificación de valores morales y la doble moral, y afianzó conocimientos sobre la comunicación, la percepción, el análisis, la toma de decisiones e influencia psicológica, lográndose establecer vínculos con el ejercicio directivo, la gestión de los recursos humanos y la práctica del trabajo en la organización.

Sobre su puesta en práctica se identificaron como rasgos positivos, la pertinencia, la actualización de contenidos teóricos, el dinamismo y didáctica, el optimismo que se experimentó después de cada sesión de trabajo y los resultados funcionales que se empiezan a percibir en el comportamiento de la mayoría de los trabajadores en la organización; los rasgos interesantes fueron la vinculación atemperada al trabajo de los directivos, la capacidad y efectividad de trabajo en equipo.

Recomiendan insertarle al diseño del entrenamiento otras temáticas que tributen a la preparación jurídica, económica y directiva, lo cual permite ,desde la concepción ética como eje cardinal, que los directivos aminoren el reunionismo, conozcan sus responsabilidades legales, aumenten la proyección contable y las acciones de superación profesional, para perfilar las competencias laborales y la idoneidad directiva.

## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico realizado posibilitó identificar como principales vulnerabilidades éticas la falta de preparación profesional, práctica de inadecuados métodos y estilo de dirección, lo cual reflejó autoritarismo, centralización excesiva de decisiones, barreras en la comunicación, apatía, divorcio de la masa trabajadora, paternalismo y comprometimiento.
2. Se implementó un entrenamiento sociopsicológico con directivos de la Administración Pública de Sancti Spíritus, específicamente en la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social, que resultó efectivo y útil tanto para los participantes como para sus trabajadores, a partir de que se logró reforzar concepciones y actitudes éticas; lográndose efectiva comunicación y cohesión grupal, participación oportuna e inteligente, activación voluntaria y toma de consciencia de las temáticas e intencionalidad por proyectar lo aprendido al resto de los compañeros.

3. La percepción sobre el desempeño directivo refiere que el entrenamiento sociopsicológico impactó positivamente sobre la ética de los directivos y trabajadores de la organización, sienten la necesidad de comportarse éticamente, aplican métodos y estilos de dirección más adecuados, es mayor la preparación sobre de los contenidos abordados y experimentan mayor efectividad en los procesos de comunicación, cohesión y trabajo grupal, y en la regulación intrapsíquica e influencia psicológica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Águila Y. (2004). Programa de entrenamiento socio-psicológico para potenciar la capacidad comunicativa: Universidad Central de las Villas "Marta Abreu".
- Díaz B. (2006). Procedimiento de capacitación para mejorar las competencias éticas de los cuadros de la Gerencia Territorial de ETECSA Sancti Spíritus. Sancti Spíritus: Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez".
- Hernández R. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta ed. Iztapalapa, México: Editorial Talleres de Infagon.
- Partido Comunista de Cuba (PCC) (2011). Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana, Cuba: Editora Política; 2011. p. 41.
- Calviño M. (2014). Cambiando la mentalidad, empezando por los jefes. La Habana, Cuba
- Editorial Academia; 2014. Codina A. Habilidades directivas. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- García M, Hidalgo V. (2013). Modelo económico y social cubano: nociones generales. La Habana, Cuba: Editorial Facultad de Artes y Letras de la Universidad de La Habana.
- Herrera Wehbe A. (2000) Validez ética del modelo actual de empresa. Papeles de Ética, Economía y Dirección.
- Melé Carné D. Necesidad de la ética en la dirección de empresas. IESE Business School - Universidad de Navarra; Available from:  
<http://www.iese.com/es/necesidad-de-la-etica-en-la-direccion-de-empresas11857.html>

RECIBIDO: 03/01/2016 ACEPTADO: 14/03/2016
--

### Datos de los autores:

- Dra.C., Adilen Carpio Camacho. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", Cuba.  
[adilen@suss.co.cu](mailto:adilen@suss.co.cu)
- Ms.C., Roberto Sánchez Cruz. Delegación Provincial del Ministerio del Interior (MININT). Sancti Spíritus. Cuba.