

# EL PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACION Y EL DESARROLLO DE LA REPUBLICA DOMINICANA

Por Ricardo Lora

EL NEGOCIAR ES TAN ANTIGUO como la vida del hombre, ya que éste tuvo que intercambiar artículos y servicios con otros hombres en su lucha por la supervivencia. Las primeras ideas de lo que es hoy la administración de empresas aparecen en el siglo XIX, pero no es sino hasta los primeros años de este siglo cuando, real y sólidamente, se sientan las bases para la ciencia de la administración. Esto se logró gracias a las contribuciones hechas, en forma separada, por Henry Fayol, francés, y Frederick W. Taylor, norteamericano.

Fayol estudió la administración desde un punto de vista global y a los más altos niveles de la escala administrativa; mientras que Taylor, sin descuidar este aspecto, estudió la administración a todos los niveles; llegando al más exagerado grado de detalle buscando la economía y eficiencia en el uso de los recursos.

Los trabajos de ambos se complementan para formar un grupo de principios coherentes y racionales que sirven de base a la ciencia administrativa. Ellos son considerados, justamente, los padres de la administración científica.

La administración de empresas es una ciencia, cuya característica principal es la toma de decisiones. Decisiones que deben ser efectuadas racionalmente.

Es cierto que no existe una fórmula mágica que garantice el éxito



de las decisiones ejecutadas. Esto depende más bien, de la habilidad de la persona que toma la decisión, y del conocimiento de los datos existentes relativos al problema. Sin embargo, se pueden enunciar unas consideraciones generales que aseguren la racionalidad, y eleven en gran medida la posibilidad de éxito de la solución aplicada al problema bajo estudio. Estas consideraciones se resumen en los siguientes puntos:

1. Se debe adquirir un conocimiento bien completo del problema sobre el cual se va a decidir;
2. Se identificarán todas las posibles formas de solución, alternativas, y se determinará cuál de esas alternativas es la óptima para resolver el problema planteado;
3. Se ejecutará la alternativa elegida y se observará su efectividad operacional.

El proceso señalado en los tres puntos anteriores, involucra las funciones de que se vale el administrador profesional al tomar decisiones: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Es necesario señalar, que a pesar de que la administración tiene más de medio siglo que apareció como ciencia, no es sino hasta 1963 cuando en el país surge la primera escuela a nivel universitario. Esta es la Facultad de Administración creada por la Universidad Católica Madre y Maestra.

La República Dominicana es un país subdesarrollado, con todo lo que esto involucra.

El desarrollo económico implica no sólo un aumento en el Producto Nacional Bruto, es decir, en la cantidad de productos que elabora el país en un período determinado, por lo general en un año, sino un cambio en las instituciones, es decir, en las formas de hacer las cosas y que se traduce en una mejora en la calidad de los productos; en una mejor distribución de la riqueza; en un aumento en la cantidad y calidad de los medios de enseñanza; en una mejoría en todos los servicios: agua, luz, salud, etc.; en mejores medios de comunicación.

Ahora bien, nuestro país tiene una cantidad limitada de recursos para alcanzar el desarrollo económico y social, tan deseado por todo



país del tercer mundo. Dado que estos recursos son limitados para lograr las metas del desarrollo, es lógico, necesario, de vital importancia, que a los mismos se les saque todo lo que sean capaces de dar, es decir, se deben utilizar en la forma más eficiente posible.

La República Dominicana se encamina hoy hacia un proceso de industrialización bastante sólido, con grandes perspectivas en el futuro, y que puede servir de base para el anhelado desarrollo económico. Pero este proceso de expansión industrial puede verse truncado por carecer el país de suficiente personal capacitado que pueda hacer que las empresas participen activa y positivamente en ese desarrollo.

En un medio económico donde se está produciendo un crecimiento industrial, es normal que las operaciones de la empresa aumenten en complejidad, pues tiene que incrementar su planta, los equipos, el personal, los materiales, etc. En 1952, el valor de las materias primas utilizadas fue de \$67,001,848, mientras que en 1971 era ya de \$281,029,922; el número de empleados casi se duplicó de 1952 a 1971, pues en 1952 habían 61,210 trabajadores y en 1971 esta cantidad llegó a ser de 118,266; el valor de las ventas pasó de \$161,358,165 en 1952 a \$677,221,232 en 1971<sup>1</sup>. Además está el nuevo y complejo sistema impositivo. Todo esto refleja la complejidad debido al crecimiento de las labores de una empresa y a la que es fácil adaptarse, por el relativo largo tiempo que toma este proceso.

Sin embargo, en la República Dominicana, la complejidad en el mundo industrial aumentará de forma brusca y por otras razones. Veamos el porqué.

La actual política de industrialización, basada en un gran uso de materias primas importadas<sup>2</sup>, ha provocado una presión bastante fuerte en nuestra Balanza de Pagos. Posición ésta que se ha agravado por la cantidad de desempleados que tenemos en el país. Esta situación obligará a los organismos encargados del proceso industrial a revisar las políticas de industrialización, para orientarlas de tal forma que provoquen un mayor uso de las materias primas nacionales y una mayor utilización de mano de obra. Los criterios de selección para otorgar los beneficios de la Ley de Incentivo Industrial tendrán que ser modificados también en este mismo sentido.

Estas decisiones deberán estar acompañadas por adecuados controles de calidad y de precios.



Todo esto hará que labor de la administración se haga más difícil, ya que las actividades de planeación, organización, dirección y control, aumentan su complejidad acorde con el auge de las operaciones.

Es a todas luces contraproducente improvisar ejecutivos para que realicen las labores de dirección en el mundo tan complejo y exigente de los negocios del presente.

Aquí es donde se ve la absoluta necesidad del administrador profesional o administrador científico, como también se les llama. Para que esos recursos escasos sean utilizados eficientemente, es necesario que sean administrados por personas con conocimientos y habilidades para sacar el máximo de ellos.

Es importante señalar que cuando los recursos no son usados eficientemente, se producen una serie de costos para la sociedad. Estos costos se originan de la siguiente forma. La sociedad dedica una parte de sus fondos para la educación de la persona, costo de formación; si después de obtener su preparación la persona ocupa un puesto distinto a aquel para el cual se educó se produce un costo para la sociedad en el sentido de no estar utilizando sus recursos de forma eficiente en un triple aspecto. Cuando la persona desempeña un papel para el cual no se ha especializado, no sólo está siendo mal utilizada, no sólo está mal utilizando los recursos que están bajo su control, sino que está evitando que la persona especializada para ese puesto pueda ocuparlo; costos de oportunidad. Esto último se ve agregado, si esta persona sale del país, porque será un recurso que la sociedad perderá de un todo, después de haber costado su especialidad. Lo más penoso de esto, es que las personas que abandonan el país, por estas circunstancias, son generalmente, las mejor preparadas intelectualmente y que se consideran capacitadas para competir con otros profesionales en centros más desarrollados y competitivamente más exigentes.

Todos los productos, bienes o servicios son producidos por empresas, sean éstas públicas o privadas, es decir, pertenezcan o no al Estado. Estas empresas tienen que estar dirigidas, administradas, por una o por varias personas. Considero que estas personas deben ser profesionales de la administración para que por medio de la eficiente utilización de los recursos materiales y humanos se le proporcionen al país los mayores beneficios que se puedan obtener de los mismos. Es cierto, como pueden argumentar, que en el país existen empresas, y quizás las más prósperas, que empezaron de la nada, y dirigiéndolas



personas que sólo poseían mucha habilidad natural para los negocios y conocimientos en la rama específica a la que se habían dedicado, pero con nada de conocimientos profesionales de administración. Dirán esas personas que dichas empresas son millonarias hoy día y que obtienen beneficios cuantiosos anualmente. Eso es cierto y no se puede negar, pero lo que sí debemos reconocer es que si los beneficios se obtienen es a costa del público consumidor que paga un precio muy alto por un producto que quizás se podría obtener más barato, en mayor cantidad, y con una igual o mejor calidad, si se utilizasen los recursos científicamente. Esto con un posible y cuantioso aumento de los beneficios para la empresa. Además, en el momento en que se iniciaron esas empresas, varias décadas atrás, existían unas condiciones que no existen ahora. En aquellos tiempos no existían los sindicatos de trabajadores; no existía la competencia científica interna y externa de otras empresas por el mercado; no existía un público consumidor tan exigente; no se consideraba necesario proporcionar a los obreros las condiciones de trabajo y las prestaciones sociales que se les ofrecen hoy. Además, en aquellos tiempos no existía la disyuntiva que tenemos hoy de poder elegir entre un administrador profesional y uno que no lo es, pues sencillamente, antes no existían administradores profesionales. Por tanto, no había posibilidad de elección.

Sin embargo, los sindicatos de trabajadores, el Estado, exigen una serie de condiciones que es necesario satisfacer para que la empresa pueda subsistir en un mercado tan competitivo como el de la actualidad.

*Para hacer frente a esas demandas y a las demás obligaciones de las empresas, es necesario tener unos conocimientos y preparación especializados. Ahora no es posible dirigir y montar empresas con el sólo deseo de hacerlo, ya no es posible dirigir empresas como se hacía antaño, a base de corazonadas, de intuiciones, de regla de dedos. Ahora es necesario dirigirla racionalmente, y para ello se necesita un administrador profesional. Ahora es necesario obtener la máxima productividad de los recursos, lo que motivará la reducción de los costos, sin detrimento de la calidad de los productos, provocando así un aumento en el salario real de los trabajadores, que forman la gran masa económicamente activa de la población. Para todo esto se necesita un Administrador Profesional.*

En 1952 existían en el país 3,638 establecimientos industriales, mientras que en 1963 existían solamente 2,427<sup>3</sup>. Es decir, una



cantidad de establecimientos industriales han dejado de existir, fracasaron. Lo triste no son los fracasos, sino la cantidad de recursos limitados que se pierde, así como el tiempo desperdiciado.

Las principales causas de fracaso en las empresas son las siguientes:<sup>4</sup>

1. Falta de capital de trabajo.
2. Falsa idea del mercado por no realizar estudio previo del mismo.
3. Mal uso de los fondos propios, así como de los prestados.
4. Gastos excesivos en edificios y demás capital fijo.
5. Línea de producción pobremente diseñada.
6. Falta o mala publicidad para los artículos.
7. Mala planeación en las políticas de mercado, ventas y de elaboración de los productos.
8. Falta de comunicación.
9. Falta en la coordinación de las actividades.
10. Baja calidad de materia prima y artículos terminados.
- 11; Faltas en las labores de motivación y relaciones humanas.
12. Poco control en las actividades.

Todas estas causas son consecuencia de una mala dirección de la empresa.

Es interesante señalar que en 1971 existían en el país 1,114 establecimientos industriales<sup>5</sup>. ¿Cuántos de esos establecimientos están dirigidos por administradores profesionales?

Nuestro país, al igual que cualquier otro país en el estado de subdesarrollo en que nosotros estamos, no puede darse el lujo de mal utilizar sus menguados recursos, porque esto perjudica a la gran masa de dominicanos.

La empresa hoy día tiene responsabilidad con sus dueños, los accionistas en las compañías por acciones, a los cuales deben lograrle beneficios; con sus empleados, a los cuales deben ofrecerles no sólo salarios justos, es decir, en concordancia con el valor de su trabajo para la empresa, sino el ambiente y las condiciones apropiadas para que puedan realizarse como personas satisfaciendo todas sus necesidades; y sobre todo con el público consumidor a quien se le debe ofrecer un artículo a un precio acorde a su calidad y naturaleza.

En la República Dominicana existe un aumento constante en



el costo de la vida, sea por inflación importada de otros países donde los precios de los artículos han aumentado grandemente como en Estados Unidos, de donde nosotros realizamos la mayor cantidad de nuestras importaciones; o por inflación interna provocada por un aumento de dinero en la mano de los consumidores, no compensada con un aumento en la producción de bienes y servicios. Ya sea por una o por ambas causas, es imposible seguir tratando el problema de la forma clásica. Es decir, al aumentar de precios los artículos, los trabajadores demandan aumento de salarios, para conceder estos aumentos los empresarios vuelven a incrementar los precios de los productos y así caemos en el círculo vicioso en que nos encontramos en la actualidad. *Sin embargo, la respuesta a los altos niveles de precios debe ser una mejor y más racional utilización de los recursos, que traiga como consecuencia una disminución en los costos de producción. Esto se logra con el uso de personal específicamente entrenado para esos fines. Es inadmisibles, es increíble, es criminal que no lo hagamos así.*

La empresa que no esté bien administrada, está irremediablemente condenada al fracaso en el presente mundo de los negocios.

Cada empresario tiene, para poder permanecer en el mercado, que competir en precio y calidad con los demás empresarios en la República, y en el extranjero en el caso de algunos productos.

Nuestro país, por su tamaño, se dice que tiene un mercado pequeño, es decir, el número de consumidores para cada uno de los artículos es limitado. Por tanto, dada esta condición, es mucho más imperioso que los recursos sean bien administrados para que los productos resulten de buena calidad y de bajo costo. Esto es necesario porque tienen que competir con los de otros países que están siendo producidos con estas características. Además, si la empresa produce un artículo a muy alto precio disminuirá su mercado de por sí pequeño, pues habrá menos cantidad de gente que podrá demandar su producto. De la misma forma, cuando los aumentos de salarios se compensan con aumentos de precios, y no con disminución de costos por una utilización más eficiente de los recursos, el salario real de los trabajadores, es decir, su capacidad de compra no aumenta y por tanto el mercado permanece estático o disminuye.

La única forma de que nuestro país se dirija con pasos firmes



hacia las metas deseadas del progreso económico—social, es entregando el manejo de sus recursos, de sus empresas, no importa su naturaleza, en manos de profesionales de la administración. En la República Dominicana hay tres universidades que están produciendo esta clase de profesionales, démosle a ellos la responsabilidad de administrar nuestros recursos para el bien del país. Ahora bien, esto no quiere decir que la experiencia no sea de gran importancia en el mundo de los negocios. Es bien sabido por todos, el gran papel que ésta desempeña en los distintos campos de actividad del ser humano. También reconocemos que en algunos casos, la experiencia suple en gran medida, la falta de conocimientos especializados en un área determinada del saber. Pero no es menos cierto, que la experiencia conjugada con la preparación, produce los mejores resultados en término de eficiencia.

Sin embargo, debemos reconocer, que en este siglo XX, donde se ha demostrado que la eficiencia máxima se logra a través de la especialización, cada quien está en el deber, en interés de obtener la máxima eficiencia, de dedicarse a la rama específica para la cual se ha especializado.

Aquí existen una serie de organismos que tratan de promover el desarrollo: FIDE, CEDOPEX, CFI, etc., pero ninguno de ellos hace énfasis en la forma de manejar los recursos.

*Considero de vital importancia que los bancos y los organismos oficiales y privados que facilitan dinero para inversión y para establecimientos de nuevas empresas, o para expansión de empresas existentes deben poner como condición para otorgar préstamos, que esas empresas estén dirigidas por administradores profesionales en todos los niveles de la dirección.*

*Esa misma condición debe existir para conceder los beneficios de la Ley de Incentivo Industrial.*

No basta que se creen organismos para facilitar los préstamos de inversión, no basta que se exija un proyecto bien elaborado para dar esos créditos, sino que es absolutamente necesario que se exija la administración profesional y científica de esos fondos<sup>6</sup>

#### NOTAS

<sup>1</sup>*Estadística Industrial de la República Dominicana 1970-1971*, Secretariado Técnico de la Presidencia, Oficina Nacional de Estadística, Volumen 19, Santo Domingo, 1973., página 1.



<sup>2</sup>En 1952 se importó materias primas por valor de \$11,646,039; esta cantidad se elevó a la cifra de \$76,709,525 en 1971. Ver *Estadística Industrial de...*, Opst., página 1.

<sup>3</sup>Aunque todo parece indicar que cada año desaparece un buen número de establecimientos industriales, no es posible hacer comparaciones entre la cantidad de establecimientos industriales que existía antes de 1963 y los que han existido después de esa fecha. La razón de esta imposibilidad es el uso de la técnica de muestreo que ha utilizado la Oficina de Estadística a partir de 1964 para determinar el número de establecimientos industriales.

Ver *Estadística Industrial de...*, páginas V; VII y 1.

<sup>4</sup>Esta lista no es exhaustiva.

<sup>5</sup>*Estadística Industrial de...*, Página 1.

<sup>6</sup>Como sabemos los proyectos lo elaboran firmas especializadas para esos fines.