



NUEVAS FRONTERAS DE LA ADMINISTRACION

Conferencia
Dr. Pablo Nadal Salas

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO
HENRIQUEZ UREÑA
(UNPHU)

SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA
1992

NUEVAS FRONTERAS
DE LA ADMINISTRACION

NUEVAS FRONTERAS
DE LA ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Departamento de Administración
Caracas, Venezuela

NUEVAS FRONTERAS
DE LA ADMINISTRACION

Pablo Nadal Salas



©, 1992, Propiedad del autor
Portada de Taller
Impreso en la República Dominicana
Printed in the Dominican Republic

Taller, Isabel la Católica 309, Santo Domingo, República Dominicana



NUEVAS FRONTERAS DE LA ADMINISTRACION

Conferencia
Dr. Pablo Nadal Salas

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO
HENRIQUEZ UREÑA
(UNPHU)

SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA
1992

NUEVAS FRONTERAS DE LA
ADMINISTRACION

DR. PABLO NADAL SALAS

Director de la Escuela de Administración de
Empresas y Mercadeo de la Universidad Nacional
Pedro Henríquez Ureña (UNPHU).

Conferencia dictada el 10 de febrero de 1992. en la
sala "Max Henríquez Ureña" de la Universidad.

Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña
(UNPHU)

Santo Domingo, República Dominicana.

1992

INDICE

Introducción.....	13
Evolución de la Administración.....	17
Escenario del siglo XXI.....	21
¿Cuál es el administrador para esa tarea?.....	25
La formación necesaria del administrador.....	29
Las barreras del mundo subdesarrollado.....	33
La ciencia, el arte, la tecnología administrativa.....	37
Reflexiones.....	41
Conclusiones.....	43
Bibliografía.....	45

INTRODUCCION

Los últimos años del siglo XX están siendo fértiles en cuanto a encontrar una nueva explicación para la Administración. Se avanza desde el proceso administrativo, pasando por su centramiento en el hombre, hasta la creación de una filosofía que le da razón ontológica. Desde sus orígenes siempre se esperaba en responder a "cómo administrar" y cómo "administrar mejor" y "cómo administrar en armonía con el hombre", lo cual demandaba a su vez una concepción de lo que constituye en sí la Administración y de lo que su comprensión y aceptación pueda determinar de satisfacción y desarrollo de la sociedad.

La búsqueda de estas respuestas válidas en un mundo cambiante, ha encontrado barreras y complejidades, lo que hace necesario el replanteo del pensamiento administrativo.

Frente a la idea de las fronteras que representan estas barreras y complejidades, como una indicación de no más allá, puede y debe ser posible que sean consideradas como una doble oportunidad: la colonización de los espacios aún no ocupados y el esfuerzo para expandirlos.

Y no debe considerarse esa posición como un simple ejercicio académico. La razón principal es que estados, instituciones, empresas y hombres en otras regiones no lo han entendido de esta forma. Y lo que hagan ellos en ese sentido, querramos o no, nos afectará, y sus decisiones por razones lógicas diarias no serán para el bienestar exclusivo de una comunidad pequeña y subdesarrollada. O pensamos a su mismo ritmo o nos aplicamos la famosa frase de Voltaire: "Los que no actúen de acuerdo con su tiempo, tendrán todos los males de su tiempo".

No es problema de alegre selección para la sociedad dominicana en un mundo integrado, comunicado y altamente lleno de conocimiento, que podamos decidir si de formar parte de esos cambios o no.

La ley de gravedad se impone. Eso sí, somos soberanos para decidir si queremos estar en un punto ventajoso o en uno con desventajas, en el mundo de mañana.

Alvin Tofler, futurólogo, y recogiendo a Kapuscinski, sostiene la teoría de la inconveniencia de usar la clasificación de primer, segundo o tercer mundo en relación al desarrollo. Para él en el futuro inmediato sólo habrá dos posibilidades: un mundo rápido y un mundo lento. Las palabras exactas del autor citado por Tofler son éstas:

"Para el principio del próximo siglo podrá haber mundos totalmente distintos en un mismo planeta. A diferencia de la visión que todo tenían hace treinta años, el mundo no está en convergencia, sino separándose como las galaxias".

Para pertenecer al mejor de estos mundos despidámonos de la autocompasión o la necesidad del esfuerzo colectivo o que sea encabezado por el Estado. Una decisión de ese tipo sólo tiene valor cuando se empieza a implementarla. Y esta acción siempre es tomada por grupos de pioneros, por una élite, que antes que todo cree en sí misma, en la altura de su misión, y que tiene la concepción clara de lo que es el éxito y que es alcanzable. Y para ello los recursos necesarios son: hombre y pensamientos. Y como dice un escritor famoso en la materia del éxito: "un pensamiento tenaz".

Para eso debemos regresar a las fuentes que han hecho posible los progresos humanos. Hacernos las preguntas necesarias y que nos interesen las respuestas. A verdad sabida la Administración como problema es un fenómeno nuevo para el hombre y sólo nace en este siglo. Y podemos agregar que esta función está llegando a sus fronteras, por diferentes razones en su utilización, en países desarrollados y en países subdesarrollados; en éstos la complejidad se acelera, sin los beneficios que conlleva en los primeros. Este problema es quizás más crucial que en los países desarrollados, por el ingrediente de que se desconoce o se quiere posponer decisiones sobre las administraciones ineficientes.

Lo que se plantea en otras regiones como un desafío al intelecto, se refuerza en nuestro medio típicamente subdesarrollado, de forma adicional como un desafío a la voluntad.

Lo que el hombre ha tenido y que se reconose

como "propensión a la administración", es una base sólida de donde arrancar, descontaminándonos de teorías y sofisticadas herramientas.

Necesitamos hoy de una administración que reconozca sus nuevas fronteras, no para disminuir su dinámica, sino para aumentarla. Haciendo una comparación, no es recomendable reconocer simplemente el hecho de que el hombre no puede volar o, por el contrario, intentar hacerlo desconociendo las leyes físicas correspondientes, sino descubriéndolas. Y por ello el hombre, no sólo ha volado, sino que ha llegado incluso a los espacios extraterrestres.

La primera pregunta que debemos hacernos en nuestra sociedad o en otras similares, es si deseamos respuestas, e insistir en que se llegue a considerar que son necesarias las respuestas. Como muestra de esas preguntas sería interesante hacernos éstas de inmediato:

¿Que es necesariamente la Administración hoy en día y que debe ser en el mañana inmediato?

EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION

Es irrelevante saber lo que es la Administración, si todo ello no nos conduce a responder a su vez a la necesidad que ella tiene la sociedad. Por eso la pregunta-respuesta-pregunta debe ser un producto retroalimentado dentro de un entorno cambiante en la cual respuesta-definición sufra evoluciones constantes.

Uno de los hechos que hemos pasado por alto es que el concepto científico de administración sólo se presentó en los albores del siglo XX. ¿Por qué sucedió así?. La razón es que hasta ese momento, la administración empírica era suficiente. Pero, a partir de ese tiempo, la cantidad de informaciones que llegaban a las personas que administraban, fueron superiores a su capacidad de absorberlas y de dar soluciones positivas y se tuvieron que crear herramientas que le ayudaran a agrupar dichas informaciones, a colocarlas en prioridad y disponer en lugares estratégicos las decisiones. Esta afluencia masiva de conocimiento e informaciones le ponían barreras para supervisar y coordinar, para relacionarse con el entorno y desarrollar la estrategia. Y entonces va surgiendo como respuesta la Ciencia Administrativa.

Lo que era una barrera naciente a principios de siglo se constituyó en una brecha, que todas las visiones aseguran que se irá ampliando. Frente a ella, para que la administración cumpla su función, sólo se vislumbran dos soluciones. O intensificar el uso de la inteligencia artificial o crear cuadros de referencia administrativa más adecuada a las condiciones humanas, pero de acuerdo con los nuevos tiempos y a cada tiempo y con ello hacer revolucionar los valores en que se fundamentan las líneas de mando y las razones de la existencia del administrador.

Ellos conduce a una simbiosis entre sistemas que parecen contradictorios, pero cuya desunión significa, para los que no lo logren y no lo apliquen, ser desplazados por su pasividad del mundo caracterizado por un nuevo tipo de interdependencia y dinámica económica. Una simbiosis del espíritu emprendedor y el conocimiento de los primeros científicos administrativos y un aprovechamiento de los cambios tecnológicos y del entorno, hacia los fines propios de lo administrado.

Dicho de manera más sencilla, sería unir las viejas recetas administrativas con las nuevas teorías universitarias y equipos electrónicos y sacar una relación equilibrada a ser usada por el hombre en el momento adecuado.

Esto que ha estado en el tapete de las discusiones no sólo académicas sino políticas y de los hombres de negocios en los países avanzados, quizás resulte incomprensible en medios como el nuestro...y, peor aún, que las discusiones sobre este punto y el

producto de ellas, pueda ser dejada para después. Que nunca lleguen a ponerse en práctica, ignorado otra guía importante de esa nueva y necesaria concepción del administrador y es que éste, no sólo está entrando en una era de cambios; sino que debe ser un acto generador de cambios y para ello debe ser una persona orientada a lo que puede ser el futuro, para sí, para su institución, su país, su región y hasta para el mundo.

ESCENARIO DEL SIGLO XXI

Para comprender esto es necesario que hagamos una silueta de la situación en que nos hallaremos en el siglo XXI. No es un mero ejercicio de magia o de futurología, sino de algo de lo cual algunos destellos ya nos llegan a los ojos. Es como reconocer que va amaneciendo, porque en otros países ya ha amanecido.

¡Pero cuidado! Hacer una enumeración detallada sobre este punto nos podrá llevar a lo mismo que estamos anunciando, que debido a la gran cantidad de informaciones que se nos ponen en las manos, nos distraigamos de lo más importante, por el interés de conocerlo todo, y al final no implementemos ninguna acción. Posición tan ilógica como sería la de no darle importancia al problema.

Las tendencias previsibles en el entorno económico-político mundial son: la concentración creciente del comercio en los flujos financieros entre los países desarrollados; la formación de grandes bloques económicos: Europa, USA-Canadá-México, Japón-sudeste de Asia; la geopolítica será dominada cada vez más por las consideraciones económicas; la sostenida protección

agrícola y la paulatina extensión de la misma a la industria manufacturera; sustitución del liderazgo y hegemonía única por un liderazgo diversificado y policéntrico; tendencia a la coordinación política entre los países occidentales más desarrollados; pérdida de la capacidad de arrastre de la economía estadounidense; declinación de la importancia de las materias primas y las ventajas competitivas basadas en la mano de obra barata.

Estas tendencias se reforzarán en el marco regional del Caribe y Centroamérica con una mayor conciencia política; un fortalecimiento democrático; un crecimiento del pragmatismo frente a la ideología; una concepción más nebulosa del papel del Estado; preocupación por la eficiencia sobre todo en la economía; crecimiento con deudas externas altas; conciencia de costo social y político para el ajuste; incertidumbre y temor al mercado; crecimiento del sector informal y desempleo; fuga de cerebros y ampliación del sector de bienes de servicios, etc.

Para la República Dominicana muchas de las tendencias regionales negativas pueden intensificarse si no media una toma de conciencia consensual entre los grupos políticos, sociales y económicos, que se conduzcan de una manera democrática y adulta. Situación que no se vislumbra y que debe incluir la Reforma del Estado y una nueva conciencia societaria. Cambios que son imprescindibles por las condiciones actuales de un Estado colapsado, ineficiente, obsoleto, esencialmente fiscalista y policial. Los sociólogos y politólogos han hecho sus diagnósticos muy

acertados sobre estas condiciones, que los políticos hasta el día de hoy no han podido ni han querido comprender.

La gran incógnita es cómo este nudo gordiano pueda resolverse en nuestro país dentro de un marco de paz y desarrollo. Paso este necesario para que pueda existir un clima empresarial favorable y un desarrollo económico sostenido.

Es indudable que el país necesita insertarse en los cambios que se encuentran al alcance de países pequeños y subdesarrollados. La fórmula del "país especial" no funciona y nadie fuera de nuestras fronteras lo cree. Esta aseveración se estrella contra la lógica.

Si esto fuera posible cada país aspiraría a ser calificado como especial, pero la realidad se ocupa de dar la respuesta. Los países que no se amoldan a los cambios que están sucediendo en el mundo y los que están por suceder, se quedarán en la retaguardia y pagarán las consecuencias la mayoría de sus pobladores.

Por eso es necesario conocer previamente pasos fundamentales para poder emprender esa tarea.

—Caminar hacia la inserción a una economía global de mercado.

—Lograr la capacidad y flexibilidad necesarias para enfrentar cambios rápidos en un ambiente complejo.

—Necesidad de nuevos tipos de liderazgo empresarial, a lo interno y externo de la empresa.

La empresa, y la empresa dominicana, con ese

ambiente esperado, deberá prepararse con un cambio de mentalidad, espíritu empresarial y visión hacia afuera; comprensión de otros mercados; mayor productividad en un sistema total de calidad global; con procesos activos de tecnología apropiada; adaptación a la visión y dirección estratégica; hacer o poner énfasis en los recursos humanos; aprender los procesos de negociaciones internos y externos e incorporación en un liderazgo de transformación, que implica el desarrollo de habilidades y actitudes que permitan innovarse, tomar decisiones a tiempo y asumir nuevas responsabilidades internas y externas a su habitual campo operativo.

¿CUAL ES EL ADMINISTRADOR PARA ESA TAREA?

Toda esa visión maravillosa de un mundo nuevo, de una empresa nueva, no se produce en un sueño, sino en la vida real y no siempre navegando en las aguas más tranquilas y por lo tanto conlleva la necesidad de un hombre: El administrador. Un hombre de carne y hueso. Un hombre con los pies en el suelo, aunque no precisamente anclados. Un hombre que deberá adquirir habilidades, prepararse, tomar en sus manos las astas del toro, luchar, negociar y jugar ajedrez con el tiempo.

No debe esperarse que sea un superhombre. No es necesario, sino uno corriente, pero eso sí, con mentalidad del siglo XXI. Con un conocimiento y visualización del tiempo en que vive, en el lugar donde está inscrito su accionar y consciente de su papel en un mundo que cambia, en el cual es actor y responsable. Un hombre que comprenda que es un administrador de crisis. Un ser pragmático de nuevo modelo.

Los tratadistas se han adelantado a traernos un perfil de este hombre que, como dato académico, es interesante. Pero ese perfil debe estudiarse con la debida cautela y con la contrapartida necesaria de adaptarlo a nuestro espacio y realidades.

Lo primero a destacar es que tenga capacidad para comprender que el futuro llegará y que los tiempos en que no pasaba nada nuevo, son ya parte de la historia; que los días y días están pasando y nuestro territorio no goza de ningún privilegio, para no ser influenciado por las nuevas situaciones tecnológicas y por los cambios políticos, sociales, económicos y comerciales a nivel universal. El administrador de hoy debe ser hombre convencido de que tiene en sus manos el poder de construir futuros en su centro de trabajo, en su país, en el mundo. Y que en sí mismo puede hallar la respuesta necesaria a los grandes retos. Questión de comprender y labrar futuro.

Esto lo llevará a desarrollar en segundo plano su capacidad estratégica y de concertación, que será el próambulo de su capacidad de innovación y creatividad. Este viejo axioma en la ciencia administrativa fue descrito por Shumpeter y se ha ido redondeando con los principios del "Entrepreneurship". Y ha llagado a ser, no sólo un ideal o un modelo para éxito, sino una característica que debe ser consustancial con el hombre de negocios.

Los modelos de innovación y creatividad han abierto las puertas para la liberalización del hombre encadenado secularmente y posibilitan lo que ya se califica como proceso de producción-creatividad-solidaridad-eficiencia, ya que estos rasgos superan los conceptos del mercado y la empresa. Esto hecho como una contribución personal a la cooperación corporativa con resultados globales.

La tercera capacidad necesaria, es: liderazgo trascendente. No se hace nada con conocer el futuro

y adaptarse a él, si no se toma una posición responsable para con la sociedad. Para que la sociedad pueda de este modo defenderse de los males que puedan sobrevenirle y beneficiarse de las situaciones positivas.

El éxito en los negocios es el aval de los administradores para participar en la vida societaria. Es preciso comprender que la empresa ya no puede vivir sólo para sí; producir, vender y engendrar riqueza sólo para sí misma. Es valioso que la filosofía que la anima no debe ser mantenida entre sus límites y sí debe ser llevada al exterior por hombres que la han vivido, o sean los administradores.

Un político definió en palabra llana ese compromiso como "la tarea de llevar a la gente desde donde está, a donde no han estado. El público no comprende del todo el mundo hacia el que se dirige".

Las demagogias, sobre todo de la política y de los falsos comunicadores, conforman una situación que hace necesario que el administrador tome en sus manos una labor de participación fuera de la empresa y frente a la sociedad. Esta evolución del papel del administrador no es una nueva carga a sus deberes tradicionales, sino un ámbito más amplio para desarrollarlos. Sus objetivos básicos de control, rentabilidad y eficiencia de las operaciones deben motivarlo a invertir sus energías donde éstas se hacen más necesarias, o sea el campo de mayor importancia que lo rodea: la sociedad. En este caso no se trata de razones filantrópicas ni de impuestos sociales, sino que su clientela está siendo objeto de

cambios y su deber de proteger la empresa lo lleva necesariamente a daptarse a esos cambios para servirle mejor.

Este nuevo enfoque de la filosofía empresarial avanza en los países desarrollados en la fase de la cultura empresarial. Cultura que, si resulta apropiada a campos de mas allá de la empresa, con mayor razón debe ser asimilada por el moderno administrador. Pero la filosofía y la cultura mencionadas no son asuntos abstractos. Y de su aceptación o no, se desprenderán efectos positivos o dañinos para toda la comunidad. Puede decirse que la primitiva y procurada "rentabilidad" empresarial, con sus componentes de eficiencia y productividad, se pone al día y esto dentro de un referencial marco social, con la visionaria imaginación del administrador, con las tres capacidades principales anotadas.

LA FORMACION NECESARIA DEL ADMINISTRADOR

Viniendo de tantas fuentes, sólidas y sabias, advertencias acerca de cómo se está recreando el mundo y cómo deben de ser los hombres que tengan un papel dirigente en él, a niveles global, regional y local, es razonable que indaguemos, en nuestra condición de país de la periferia, cómo podemos crear o readaptar nuestros hombres para que tengan una oportunidad positiva en ese mañana. Esa tarea debe ser analizada, evaluada, pero iniciada a corto plazo, usando un proceso innovador y creativo.

En el plano específico de América Latina, tenemos ya propuestas para ese objetivo, que se extienden a más allá de una formación clásica, de ciencias básicas, especializadas y técnicas como marketing, finanzas, personal, etc., con:

— Conocimiento práctico de las tecnologías existentes.

— Comprensión de la naturaleza e historia de las sociedades humanas.

— Compromiso social y ético.

—Habilidad y motivación para la educación ciudadana.

—Acentuación en la creatividad y la motivación como capacidad de trabajar con lo nuevo y lo inesperado.

—Y en el interés del conocimiento y comprensión por los temas económicos y sociales que rodean su organización, su asentamiento humano y su país.

Para que pueda capacitarse de este modo, surgen una serie de posibilidades que merecen ser intentadas, a saber:

—Que debe ser un proceso más abierto que el que proporcionan las actuales estructuras académicas y formativas.

— Que debe ser un proceso continuo.

—Que debe ser un proceso que ponga las mismas atenciones en las distintas generaciones cronológicas, gerenciales y económicas, de manera que incluya a todas las que están en el momento al frente de las actividades en los centros del sector productivo, como las que las tendrán en el futuro.

—Que debe capacitarse no sólo para hacer más productivas a la empresa y a la nación, sino hacerlas más hábiles para afrontar el futuro.

— Y que estas habilidades, filosofía y cultura deben ser asimiladas por todos los miembros que integren la empresa y las instituciones; desde los altos directivos, hasta su base humana de nivel inferior.

Lamentablemente, estructuras educativas para

esas metas y esos logros no las tenemos, ni en el país ni en la región. Como no existe una definida conciencia política nacional, tampoco hay una conciencia de adaptación al futuro.

Pero un esfuerzo para lograrla no puede ser excusado, ni puede obtenerse un perdón anticipado por el fracaso. Y es posible que asuntos como éstos, a los cuales la clase política trata de no darles importancia, los adopte finalmente presionada por la sociedad. Situación que se irá conformando por élites y por los administradores. Ello conlleva una renovación del marketing de las instituciones de educación superior, creando nuevos productos y especializando y descubriendo este mercado latente y dándose una razón de ser adicional. No sólo produciendo graduados tradicionales para un indefinido campo de trabajo, sino participando en la concepción de un futuro, en el cual toda la comunidad tenga un "status" superior de vida.

Los métodos para esta misión son variados y aumentarán con el paso de los años, con la aplicación de las nuevas tecnologías de enseñanza. Además de lo clásico cursos de actualización, podemos tener programas de extensión, lectura, conferencias, métodos audiovisuales, instrucción programada y por computadora y todos los que brindan los ejercicios de entrenamientos de grupo, los estudios de casos, las simulaciones, los juegos de roles, los juegos de negocios, la red de comunicaciones vía satélite, banco de datos internacionales, etc.

El fruto de no integrarse a este tipo de programas es quedar marginados como país y como

instituciones. Y esto sólo puede producir más pobreza, no solamente económica y social, sino espiritual, cultural, psicológica y moral.

Pero el principal y primer campo de batalla en estos cambios estará en el hombre y sobre todo en el hombre que tenga algo que administrar. Que tenga coraje de decirse "aquí está el futuro y tengo que entrar en él en buenas condiciones. Y tengo que hacerlo bien preparado de concimientos y aptitudes.."

LAS BARRERAS DEL MUNDO SUBDESARROLLADO

Uno de los más grandes daños que han hecho los políticos y los sociólogos de países del llamado una vez primer mundo (no se sabe si de buena o mala fe), es el de bautizar los países que no han logrado un desarrollo sostenido, como "países en vías de desarrollo", en vez de darle la genuina calificación de países subdesarrollados.

Esta expresión de "países en vías de desarrollo" quizás ha servido para aquietar la conciencia de líderes de las grandes potencias y ofrecer un falso orgullo a los calificados, pero la propagación del adjetivo ha debilitado sus esfuerzos propios para dar la vuelta hacia una sana economía y una conciencia nacional del trabajo. Esta anotación puede servir para un estudio profundo de las barreras que confronta un programa como el descrito para entrar con pie seguro en el siglo XXI. Algo que va mas allá de la revolución industrial, o de la revolución cibernética y que está siendo bautizada como la revolución del conocimiento.

Para encontrar otras importantes barreras, sólo es necesario abrir los periódicos, dar una vuelta por las ciudades y campos, asistir a seminarios y

conferencias de asociaciones empresariales o académicas, donde es casi imposible ocultarlas. Lo más que se hace es señalar a supuestos culpables o calificar las tareas a realizar como inmensas y quizás hasta imposibles.

Algunas de estas barreras son:

— El inmediatismo: la falta de compromiso con el futuro. Ejecutar todas las acciones en aras de enfrentar simplemente los problemas del día. Y de esto no escapan las empresas y las organizaciones empresariales.

— La falta de sentido ético: con medidas en favor de los intereses propios. Lo que ahora es abominable no puede serlo mañana y será alabado. Aquí hay mucha tela por donde cortar. Y en derribar esa barrera está implicado el respeto mutuo, la competitividad y sobre todo el coraje.

— La falta de solidaridad con la comunidad nacional: con su grupo económico, con la ciudad, con los trabajadores. Es punto delicado, pero es necesario conocerlo para aprender a aplicar los antidotos a fin de sobrevivir.

Hay otros más. Quizás muchos más. Pero en nuestro caso dominicano es importante señalar los siguientes, que nos son muy propios.

— La insularidad: que consiste y que ha constituido, junto al pesimismo, la característica básica y fundamental de la personalidad nacional. Teorías que pueden ser discutidas, pero cuyos efectos son constatables y que no pueden ser destruidas con buenas intenciones, sino con la creación de mecanismos que los sustituyan.

Insularidad no solo geográfica, sino mental y psicológica.

Pesimismo secular. Camuflajeado. Pero que refuerza el inmovilismo y la apatía ciudadana.

Las barreras descritas y las que adicionalmente podríamos señalar, deben de constituirse en metas a superar, no sólo en un marco societario general, sino a nivel microsocietario y a nivel de individuo, porque afectan a todos los miembros de una sociedad subdesarrollada, regional o nacional, e incluso en organismos intermedios.

LA CIENCIA, EL ARTE, LA TECNOLOGIA ADMINISTRATIVA

En el campo de la Administración, al evaluarse lo que se practica, lo ideal y lo realizable, se han ido estableciendo no sólo teorías, sino caminos pragmáticos y evolucionables, que se centran en situaciones estratégicas y en las cuales se trata de dar la respuesta a:

—¿Está la administración sujeta a la moda?

—¿La administración es sólo materia de tecnología?

—¿El administrador ha sido siempre tan hábil como es necesario?

Son estas preguntas de las que se están obteniendo respuestas, que no importa donde estemos colocados debemos escuchar y adaptarlas a nuestra situación. Entre estas respuestas está que, la Administración de por sí, más que una ciencia es el uso ordenado de varias ciencias y artes para lograr fines prácticos del hombre social; que no está sujeta a modas en el sentido corriente de la palabra, pero sí a modificaciones de acuerdo con las transformaciones del mercado y más allá, a las transformaciones que experimentará el mundo; que no se trata sólo tecnología sino de tecnología con

imaginación, cambio y creatividad efectiva, y que el problema que enfrenta el administrador en la parte final de este siglo es la resultante de su mismo éxito y del propio desarrollo del hombre, con más ampliación de su área de trabajo y más informaciones en sus manos para la toma de decisiones; y que nuevas soluciones, basadas únicamente en la tecnología, tienen un campo limitado.

Es esto lo que ha llevado a que se adelanten posiciones que todavía necesitan de maduración, en las cuales se manifiesta que es necesario la utilización a más amplio grado de inteligencia artificial para la administración de las empresas e instituciones o restringir, de forma programada y selectiva, las informaciones que han de recibirse en una labor administrativa. Esta tendencia está haciéndose sentir cada vez más a fin de que prevalezca y se refuerce la condición humana como elemento dominante. Así se disminuye la complejidad que abrumba a las organizaciones. Estamos frente a un paradigma central y estratégico, en que los estudios indican que las viejas fórmulas administrativas rejuvenecidas serán la piedra de toque para una administración feliz.

Drucker señala que la Administración ha transformado la estructura social y económica del mundo y que la propia Administración se ha visto transformada por sí misma, erigiéndose en función social y arte liberal, cuyos principios esenciales son:

- . Que se refiera al hombre.
- . Que esté comprometida con la integración de las personas en un proyecto común e inserto en la cultura.

—. Cada empresa, cada organización debe comprometerse con objetivos comunes y valores compartidos.

—. La Administración debe ser capaz de desarrollar la empresa y sus miembros a medida que cambian las necesidades y las oportunidades y debe construirse sobre la base de la comunicación y la responsabilidad individual.

—. La eficacia y salud de todas las organizaciones necesitan de diversas comprobaciones.

—. Los resultados de cada empresa o institución sólo se dan en el exterior: el cliente.

Todo ese discurso sobre la Administración puede ser completado con los siguientes términos de la encíclica de Juan Pablo II "Centésimo Año".

"Existe (una) forma de propiedad correctamente en nuestros tiempos, que tiene una importancia no muy inferior a la de la tierra, y es la propiedad del conocimiento, de la técnica y del saber. En este tipo de propiedad, mucho más que en los recursos naturales, se funda la riqueza de las naciones industrializadas....Así se hace cada vez más evidente y determinante el papel del trabajo humano, disciplinado y creativo y el de las capacidades de iniciativas y el espíritu emprendedor como parte esencial del mismo trabajo.....Hoy día el factor decisivo es cada vez el hombre mismo, es decir, su capacidad de conocimiento, que se pone de manifiesto mediante el saber científico y su capacidad de organización solidaria, así como la de intuir y satisfacer las necesidades de los demás."

REFLEXIONES

Todo este cúmulo de retos que presentan los nuevos tiempos inmediatos, crea un número de reflexiones que deben sobrepasar el campo académico y llevarse a la discusión y solución diaria, no por complacencia estética, por moda o por un disfraz social, sino por estar en ella cifrado el porvenir de los pueblos y de las organizaciones que se han creado en su seno, sean económicas, sociales, religiosas, políticas y de cualquier tipo.

Retos y respuestas a los cuales la República Dominicana no puede sustraerse, ni tiene forma de hacerlo. Retos son estos a los cuales se les da respuesta cuando no la reciben en el momento adecuado. De este modo el inamovilismo es una respuesta, la más negativa, que conlleva siempre resultados no deseados. Respuestas que en su mayor parte deben partir de los conocedores de la Administración y de los formadores de administradores.

De esas respuestas dependerá:

- La transformación económica del país.
- El tomar parte preponderante o no del conglomerado mundial.

- . Tener mayor papel dentro de la competencia.
- . Reconocer de forma práctica y darle soluciones a nuestra condición de insularidad.
- . Tomar nota de la Administración como ciencia y arte y no como un factor de azar, de herencia o de astucia.
- . El uso de la tecnología apropiada, sea de proceso y de equipo.
- . Desprenderse de programas y tendencias obsoletos y burocráticos, mecánicos y diferentes a los cambios que se producen en la Economía y en todo el entorno mundial.
- . Recibir entrenamiento tendente al conocimiento del entorno social inmediato. La integración del empresariado a la comunidad dominicana y su función como ente del desarrollo y el bien común, debe considerarse como integración solidaria, debe ser previa y base de la apertura al entorno mundial.
- . Revisión de la política educativa, que debe basarse en la modernidad y en la importancia de la sociedad a la cual sirve.
- . Romper el aislamiento en la sociedad por medio de ponerla en contacto con las empresas y el mundo académico y facilitando el intercambio científico, organizativo y tecnológico de la Administración Pública y Privada, principalmente fortaleciendo la relación universidad-empresa-Estado.

CONCLUSIONES

Todo lo anterior sólo tiene un valor relativo, efímero y hasta quizás contraproducente, si no se relaciona necesariamente con un concepto importantísimo en todos los tiempos: la Moral.

En el futuro al cual se dirigen los países desarrollados y al cual se verán obligados a entrar también por la ley de inserción la mayoría de los países subdesarrollados, sean grandes o pequeños. Un futuro dentro de una sociedad que se basará sobre todo en el conocimiento. Esta verdad declarada deberá transmitirse verticalmente y a tiempo con total claridad.

El futuro no será una estructura en la que algunos integrantes podrán salir airoso sin cumplir con ese requisito.

El mismo Drucker, cuando anunciaba el Entrepreneurship y describía el nuevo espíritu empresarial del "emprendedor", lo define como el que busca y se basa en el cambio responsable y como el que crea su oportunidad en conjunción entre los nuevos tiempos y los viejos tiempos.

Las nuevas fronteras de la Administración están en contra de las actuales fronteras. Estas son el

pasado, aquello son el futuro. Las viejas se van cerrando, pero las nuevas están avanzando en otras naciones y en otros hombres. Moralmente se están comprometiendo con ellos y con el siglo XXI, no sólo las naciones sino las universidades, las organizaciones intermedias y principalmente las empresas.

Una frase que debe quedar bien cincelada en nuestro pensamiento es que "la nueva frontera de la Administración no es fijar nuestra atención en qué hacer mañana, sino en lo que hay que hacer hoy teniendo en cuenta el mañana."

BIBLIOGRAFIA
(Libros y Ensayos)

- De Franco, Silvio
Desarrollo Regional: Un marco de análisis
- Drucker, Peter
Las Nuevas Realidades
- Johansen, Oscar
El Concepto de Administración en la
Formación Gerencial
- Kliksberg, Bernardo
Nuevas Fronteras Tecnológicas en
Gerencia en América Latina
- Membreño, Sergio
La Visión Estratégica: Marco Perspectivo...
de un modelo gerencial en el siglo XXI
- Nasbitt, John
Megatendencias
- Peñafiel, Luis; Bravo, Fernando
El Futuro de América Latina y la
Formación Gerencial
- Taylor-Dormond, M. E.
Estructura Económica y Gerencia
- Tofler, Alvin
Avances y Premisas