

## DISCURSO A LA CUARTA PROMOCION DEL INTEC

---

FERNANDO PERICHE VIDAL

El hecho de que un grupo de jóvenes se integre a la vida productiva, supone la culminación de una larga carrera de trabajo que se inició a muy temprana edad. Esta experiencia es siempre motivo de satisfacción, ya que creemos que el esfuerzo personal es fundamento del desarrollo económico. Resulta, pues, honrosa la invitación que se nos hiciera de dirigir la palabra a los graduandos en esta especial ocasión en que el Instituto Tecnológico de Santo Domingo celebra su Cuarta Promoción.

Una prueba de lo que puede lograrse en base a la dedicación tenaz y constante al trabajo la constituye el propio Instituto Tecnológico de Santo Domingo. La creación de esta institución se debe a un grupo de jóvenes profesionales que en base al esfuerzo y al sacrificio personales colocaron los cimientos sobre los cuales se ha erigido. En sus cuatro años de existencia, esta casa de estudios se ha labrado una sólida reputación como organismo de educación superior, contando actualmente con tres facultades que ofrecen la posibilidad de especialización en diferentes ramas del saber. Los 59 egresados de años anteriores, que están desempeñándose de un modo capaz gracias a la preparación que adquirieron en estas aulas, ponen en alto el nombre de la institución y su nivel académico. Como participante de la Dirección del INTEC, en nuestra calidad de Regente, me siento

---

Esta pieza fue pronunciada en la ceremonia de graduación del Instituto Tecnológico de Santo Domingo, el 13 de octubre de 1978.

orgulloso de la labor desplegada por sus profesores y autoridades docentes y me identificó con el lema "INTEChacia el futuro" que testimonia el propósito firme de la entidad de seguir ensanchando y perfeccionando sus labores.

Me propongo en esta noche hacer algunas consideraciones sobre el tema de la administración como función del ejercicio profesional. Este enfoque pudiera parecer parcializado, ya que no todos los graduandos del INTEC en esta noche se han especializado en esa materia. Sin embargo, es evidente que la acción administrativa dentro de una estructura organizada no es de competencia exclusiva del administrador. Dicho de otra manera, existe una gama amplísima de tareas dentro de prácticamente todas las organizaciones que requieren de una imponente labor gerencial. Como expresara el autor de una importante obra de administración: "Se supone que los conocimientos y la capacidad requeridos para administrar tienen propiedades aplicables a distintos tipos de organización, en las diferentes áreas funcionales y a cualquier nivel jerárquico: presidente, jefe de departamento o capataz". En efecto, la gran mayoría de los que han de recibir su grado académico en esta noche, habrán de ser, muchas veces sin ostentar ese título, administradores. El médico en la clínica, el ingeniero en la construcción o en la fábrica, el militar en su brigada, aún el académico dedicado a la más liberal de las ciencias, llega a desempeñar funciones administrativas dentro de las estructuras universitarias.

La experiencia personal de quien les habla, confirma lo que se acaba de señalar. Ya que sin ser administrador de profesión, nos hemos visto en la necesidad de ejercer esas funciones a través de los diferentes cargos de la administración pública en que hemos sido designados.

Sin pretensiones, pues, de ser especialistas, nos permitimos hacer las siguientes consideraciones, que no son más que el resultado de nuestro examen introspectivo de esa realidad y de la vivencia de 21 años en la administración pública.

La administración como objeto de estudio sistemático aparece en este siglo con la aportación de ejecutivos prácticos de distintos campos que tradujeron el fruto de sus experiencias en forma de publicaciones. No obstante, la organización marcha paralela con la evolución de la sociedad. La historia nos brinda diversos ejemplos de actividades organizadas, desde las más antiguas civilizaciones hasta la Revolución Industrial en Inglaterra y Estados Unidos. El Imperio Inca y el Imperio Azteca reflejan la extraordinaria capacidad de administración de sus dirigentes, cuyo genio no halló obstáculo en la tecnología primitiva que se aplicó para poner a un conglomerado de personas a realizar las funciones de edificación, producción y comercio de una manera magníficamente organizada. Por su parte, la Corona de España implantó en su época prácticas avanzadas de organización a través de su dominio colonial, con una eficiente división de virreinos y

una coordinación ejecutiva que hicieron posible el control de los habitantes del Nuevo Mundo desde la Península Ibérica.

Ese fenómeno, observado en los casos citados y en muchísimos otros que sería prolijo enumerar, de que personas no entrenadas especialmente para ser gerentes sean las que administren, haciéndolo de un modo satisfactorio, se ha repetido en la época reciente y se da en la actualidad aún en los países más desarrollados con mejores o peores resultados. Las empresas, las instituciones públicas y las organizaciones de todo tipo en gran parte son administradas por ejecutivos no especializados en la materia. Con esto no queremos restar méritos a los administradores de carrera; sino todo lo contrario, llamar la atención sobre un hecho cierto y suscitar algunas reflexiones que pudieran traducirse en algún mejoramiento de la situación nacional. Podría pensarse, por ejemplo, que los profesionales de todas las ramas, y no solamente de las sociales, adquirieran conocimientos de administración por disímiles que pudieran parecer sus objetivos.

En países como el nuestro, los ejecutivos administran el desarrollo o el subdesarrollo, según sea la ordenación de los objetivos. Por ese motivo, lo fundamental es que el administrador no pierda de vista el propósito que persigue, sea el de rendir un servicio, añadir un valor a las cosas, prestar asistencia o generar una utilidad; y que en base a ello, exija el cumplimiento de las obligaciones a quienes corresponda en cada área de las que maneja. La actividad resulta valiosa o inútil según su aportación a los objetivos. Las decisiones de los administradores, en su conjunto y según se hayan tomado, vienen a impulsar, retrasar o distorsionar el proceso de desarrollo económico y social.

A nuestro juicio, la administración constituye un factor decisivo para ese proceso. Si fuera posible crear una situación en la que todos los que ejercen funciones administrativas en nuestra sociedad actuaran con el nivel de eficiencia que permite la moderna técnica de organización y utilizaran toda su capacidad de trabajo, la República Dominicana habría dado un paso sustancial en su camino hacia el desarrollo.

Lamentablemente, en nuestro país existen numerosos administradores cuyas actuaciones y decisiones no están a la altura de las atribuciones y de la responsabilidad que recae sobre ellos. Esto sucede en todas las áreas de nuestra sociedad: en la administración pública, en las instituciones universitarias, en las empresas comerciales e industriales, en los cuarteles militares, etc. y representa, sin lugar a dudas, un escollo de importancia en el intento de superar nuestro atraso económico y social.

¿Por qué existen tantas personas que no pueden cumplir con las funciones inherentes a sus cargos? Nos atreveríamos a afirmar que se debe, en primer lugar,

a la falta de voluntad y de sentido del deber. Muchos de esos individuos están dispuestos a percibir un sueldo sin preocuparse de si en verdad lo están devengando con su esfuerzo, de si están llenando sus atribuciones. Esta displicencia e ineficiencia, en muchos casos, son explicadas por una ausencia de vocación al trabajo. Pero también existen personas que desean rendir una buena labor y que fracasan en su empeño a veces sin darse cuenta de ello. El problema consiste en que esas personas se encuentran en un lugar dentro de la escala jerárquica para el cual no son aptos. Lo más triste de todo es que en el último caso, los protagonistas son los primeros en sentirse frustrados, o al menos desdichados y resentidos porque no avanzan dentro del escalafón de su empresa, por más demostraciones de eficiencia que quieran hacer.

Se necesita mucha visión, personalidad y valor para darse cuenta de cuándo se está alcanzando el nivel de incompetencia en determinada jerarquía, para no gestionar o aceptar posiciones más elevadas de las que su capacidad le permite desempeñar, si se está satisfecho con la labor que se realiza; o de lo contrario, procurar trasladarse a otra estructura donde se encaje mejor. Ello no es posible, por supuesto, en todas las ocasiones, especialmente en economías como la dominicana donde no son abundantes las oportunidades de empleo.

No son tan escasos los ejemplos de funcionarios y empleados satisfechos en su trabajo que disfrutan verdaderamente con lo que hacen; y este fenómeno se da en posiciones muy disímiles. El secreto de esas personas está en que encontraron su grado de competencia y lo mantienen. Un detenido análisis de tales ejemplos nos puede llevar a la conclusión de que el dinero, la categoría administrativa y la aprobación de la sociedad no constituyen una auténtica realización ni enriquecen al individuo. Cuando se tiene una tarea que satisface, se pueden concentrar los esfuerzos dentro de esa esfera, contribuir a las soluciones de los asuntos de real interés para cada cual, realizar una aportación eficaz, elevar la calidad de la vida y gozar de salud y tranquilidad.

Como se dijo antes, hay administradores que, pese a sus buenos empeños, no obtienen los resultados esperados. Para algunos autores, el problema se centra en que no se pondera la trascendencia de la ordenación del trabajo, sin tener clara ni la razón por la cual aquél se ejecuta ni la meta propuesta de ser alcanzada. Independiente de la propia inteligencia o personalidad, se empieza con un objetivo en mente, el cual bien pronto queda sumergido en una red interrumpida de acciones, de modo tal que éstas se transforman de por sí en un fin, quedando olvidado el objetivo original que motivó la actividad. El error puede convertirse en hábito y hasta en una mística que conduce al fracaso. Por eso, si bien reconocemos que la actividad es necesaria, ella debe estar subordinada al propósito primordial perseguido. Para eludir la trampa del activismo y alcanzar el éxito, hace falta que el ejecutivo no se enrede en sus obligaciones, sino que periódicamente

se detenga a analizarlas y efectúe una autocrítica que determine si cumple o no con los objetivos que persigue y si obtiene o no los resultados deseados.

Sea cual fuere la posición en que se desenvuelva, para ser buen administrador, hace falta algo más que haber estudiado la ciencia administrativa o haberse enfrentado a la ineludible necesidad de dirigir una empresa. Existen cualidades personales que se reflejan de manera natural y otras que se cultivan conscientemente. La dirección es una cuestión de técnicas con que se manejan los instrumentos de la organización a través de los cuales se mantiene la autoridad. Esta proviene del cargo y se fomenta por medio de acciones apropiadas. El ejecutivo debe, ante todo, tener dinamismo y una constante disposición al trabajo que sea ejemplo para sus subordinados. Debe poseer don de mando, usar el poder en servicio de los intereses de la organización y mantener la autoridad de los ejecutivos en otros puestos. Debe representar una fuente de conocimientos, estando siempre dispuesto a compartirlos en la medida en que sus obligaciones lo permitan. Debe rodearse de un personal altamente calificado que conozca y domine su área de acción mejor que él mismo, pues un ejecutivo es tan eficiente como el equipo que lo acompaña. Debe motivar a sus empleados a través de la participación en la toma de decisiones, concediendo al diálogo su verdadera importancia. Al actuar abiertamente, puede guiar a sus subordinados a una buena solución; al tiempo que ellos se sienten involucrados y enriquecen su experiencia. Debe saber reconocer los méritos de su personal, lo cual representa una recompensa mucho más trascendental de lo que pudiera imaginar. Esta recompensa puede otorgarse de muchas maneras, tales como el respeto y la consulta. El buen administrador también debe tener el valor de sancionar o despedir a los negligentes, incapacitados, incumplidores o culpables de faltas graves. Igualmente, debe saber mantener el equilibrio en la dirección del personal, en especial cuando se trata de otorgar promociones y aumentos de sueldos, teniendo presente que un personal satisfecho hace marchar la más deteriorada de las empresas. Por último, y no menos importante, debe ser honesto para poder exigir honestidad en quienes lo rodean.

No es únicamente el ejecutivo el que requiere de las técnicas de la administración. También el subordinado necesita asimilar las normas de organización, para poder desempeñar a cabalidad su rol. El dirigente debe transmitir sus órdenes de un modo claro y conciso, suministrando además la información adecuada e imprescindible para su ejecución. Por su parte, el colaborador, a quien compete la parte operacional, debe saber interpretar esas órdenes sin exigir más datos que los necesarios. Y sobre todo, debe llevarlas a efecto rápida y eficientemente. Es esta una virtud altamente apreciada por los directivos, pero a la cual no se otorga el debido crédito. Si el ejecutivo disipa sus energías en explicaciones laboriosas o en la realización de trabajos propios de sus subordinados, malgastará tiempo y energías, saliéndose de sus atribuciones. Para evitarlo, necesita contar con un equipo que además de poseer capacidad, sea funcional. Cuando los su-

balternos estén plenamente conscientes de lo que se espera de ellos, y dispuestos a darse con generosidad y energía, las cosas se desenvolverán de modo expedito.

Hay que tener en cuenta que no todos estamos llamados a ser ejecutivos en las distintas etapas de nuestro ejercicio profesional. Pero con mayor frecuencia, especialmente al inicio, tenemos que ser colaboradores. En numerosas ocasiones, al ocupar un cargo intermedio, se es a la vez directivo y subordinado. Por eso, resulta útil comprender el significado de ambos papeles y aplicar a ambos las herramientas que proporciona la ciencia de la administración. La estructura organizativa funciona con fluidez y seguridad en base a esas técnicas. Se agilizan las labores y muchas decisiones, al convertirse en rutinarias, dejan libre al ejecutivo para ocuparse de funciones de mayor envergadura.

Un rasgo significativo en torno a este tema es la diferencia que existe entre el administrador privado y el que se ocupa del sector público, tanto en lo que concierne a sus funciones como en la forma en que son vistos dentro y fuera de la organización. En la empresa privada, las metas del dirigente se refieren a la eficiencia que se alcance y sus resultados se miden en términos cuantitativos, al apreciarse factores tales como los beneficios pecuniarios, la participación que mantenga la empresa en el mercado de su producto y la estabilidad y firmeza que se desarrolle a pesar de los altibajos por los cuales pudiera atravesar, sorteando las crisis al igual que conduciendo la expansión de las operaciones. La incidencia de la empresa en la economía global del país, o su contribución al desarrollo social, no constituye un efecto importante al calibrar la calidad del administrador.

En contraste, el administrador público maneja intereses muy diversos y no hay un patrón fijo para cuestionar su efectividad. Su actuación se refleja en infinidad de campos que directa o indirectamente conciernen a la población de un país y a su bienestar, además del crecimiento económico. En consecuencia, tiene una responsabilidad social muy grande. Por esa misma razón, el ejecutivo oficial está más expuesto a la crítica que repercute a través de los órganos de difusión y lo convierte en una figura de relieve nacional.

Paradójicamente, sin embargo, la administración del sector público tiende a ser ineficaz y este rasgo se ve en ella con tolerancia, dado que sus resultados no son cuantificables en la mayoría de los casos. En ocasiones, puede decirse que la ineficiencia tiene su albergue preferido en la administración pública.

Otra diferencia que confronta al dirigente gubernamental es la importancia que le asigna a las consideraciones de orden político, en el momento de adoptar una decisión. Hasta dónde el administrador público debe subordinar una medida racional, consecuente con el bienestar general, a los objetivos políticos, es cuestión muy delicada y que debe resolverse con un criterio sumamente flexible. He-

mos sido testigos de innumerables decisiones tomadas atendiendo a criterios políticos, pero que en verdad encubrían otros propósitos o actitudes pusilánimes. Tales decisiones repercutirán no sólo sobre la conciencia del ejecutivo, sino sobre el modo en que la posteridad juzgue su conducta.

Cabe apuntar, por último, que no son suficientes los conocimientos y principios teóricos. El ejercicio de una buena administración requiere de una constante autoevaluación.

Dentro de este marco de referencia se encuentran la oportunidad y el reto que habrán de enfrentar ustedes, los graduandos de hoy. Donde quiera que en el futuro ocupen posiciones administrativas, su objetivo debe ser el de administrar para el desarrollo.

Así lo demanda el bienestar de este pueblo, el cual ya ha tomado la decisión de dejar atrás el estancamiento económico y social, para encumbrarse hacia nuevas etapas de superación.